

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace a analýza managementu florbalových klubů nejvyšší soutěže v České republice

Comparison and Analysis of the Floorball Clubs Management in the Highest
Competition in the Czech Republic

Student: Marek Bräuer

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Roman Vala, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Marek Bräuer**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Specializace: 03 Sportovní management
Téma: Komparace a analýza managementu florbalových klubů nejvyšší soutěže
v České republice
Comparison and Analysis of the Floorball Clubs Management in the
Highest Competition in the Czech Republic

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení základních pojmů
 3. Výzkumné šetření ve vybraných florbalových klubech
 4. Shrnutí výsledků šetření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

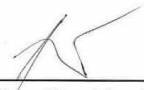
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Roman Vala, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 11. 5. 2018


.....

Marek Bräuer

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Romanovi Valovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady a konzultace při vypracování této bakalářské práce. Poděkování rovněž patří florbalovým klubům 1.SC TEMPISH Vítkovice a HU-FA Panthers Otrokovice za ochotný přístup k nahlédnutí do finanční stránky klubů.

Obsah

1	Úvod	6
2	Vymezení základních pojmů	8
2.1	Sport.....	8
2.1.1	Definice sportu.....	8
2.1.2	Sport jako symbol zdravého životního stylu.....	9
2.2	Organizace a dělení sportu v České republice.....	9
2.2.1	Legislativní právní rámec sportu	9
2.2.2	Dělení sportovního prostředí podle sektorů.....	10
2.3	Florbal.....	12
2.3.1	Historie světového florbalu.....	12
2.3.2	Historie florbalu v ČR.....	14
2.3.3	Pravidla florbalu	14
2.4	Management	15
2.4.1	Manažer	16
2.4.2	Manažerské funkce	17
2.5	Sportovní management	18
2.5.1	Sportovní manažer	19
2.6	Marketing.....	20
2.6.1	Marketingový mix.....	20
2.6.2	Sportovní marketing	21
2.7	Sportovní klub a jeho založení	22
2.7.1	Cíle sportovního klubu.....	23
2.8	Možnosti financování sportu	24
2.8.1	Zdroje financování z veřejných rozpočtů	24
2.8.2	Zdroje financování z vlastního chodu klubu.....	27

2.8.3	Sportovní reklama a sponzoring	28
2.9	Metody a techniky výzkumu	30
2.9.1	Osobní rozhovor	30
2.9.2	Práce s dokumenty	30
2.9.3	SWOT analýza	31
3	Výzkumné šetření ve vybraných florbalových klubech.....	32
3.1	1.SC TEMPISH Vítkovice	33
3.1.1	Historie klubu	33
3.1.2	Klubové úspěchy.....	34
3.1.3	Plánování	35
3.1.4	Organizační struktura klubu.....	35
3.1.5	Sportovní zázemí klubu	38
3.1.6	Zdroje financování klubu a výdaje	40
3.1.7	Mládež a odchovanci	41
3.1.8	SWOT analýza	45
3.2	HU-FA Panthers Otrokovice	47
3.2.1	Historie klubu	47
3.2.2	Klubové úspěchy.....	48
3.2.3	Plánování	48
3.2.4	Organizační struktura klubu.....	49
3.2.5	Sportovní zázemí klubu	50
3.2.6	Zdroje financování klubu a výdaje	52
3.2.7	Mládež a odchovanci	54
3.2.8	SWOT analýza	56
3.3	Komparace sledovaných klubů.....	58
4	Shrnutí výsledků šetření.....	66
5	Závěr	71
	Seznam použité literatury	72

Seznam zkratek.....	75
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	

1 Úvod

V 21. století se sport stává stále populárnějším a vyhledávanějším „koníčkem“, který neodmyslitelně patří ke kultuře člověka. Téměř každý z nás se ve svém životě se sportem v nejrůznější podobě setkal. Sport v dnešní době spojuje lidi napříč komunitou prostřednictvím aktivní účasti na různých sportovních akcích nebo je pasivně vnímán v podobě zpráv z médií a jiných informačních zdrojů. Každý z nás má na sport svůj názor a je pouze a jen na něm, jaký přístup k němu zaujme.

Průmysl je v současnosti zaměřený také na sport a neustále nabírá na síle, protože se stává zdrojem obživy pro stále větší počet populace. Nemusí jít vždy o profesionální sportovce. Může se jednat o zaměstnance přímo i nepřímo spojené s vykonáváním pohybové aktivity, ale i o sportovní manažery, sportovní lékaře, firmy živící se organizací sportovních akcí, firmy pořádající teambuilding nebo zaměstnance regeneračních a restauračních zařízení, které tvoří nedílnou část sportovního výkonu. V neposlední řadě sport nabízí možnost zaměstnání ve sportovním redaktorství nebo filmovém, módním a knižním průmyslu.

V poslední době se stává v České republice jedním z nejpopulárnějších kolektivních sportů florbal, který se těší velké oblibě díky své finanční dostupnosti, materiální nenáročnosti, atraktivitě, rychlosti a dynamičnosti. Florbal má své zastoupení na všech kontinentech světa, nicméně největší vzrůst zaznamenal v Evropě. Tradiční sporty jako fotbal a hokej dohání především právě díky své finanční nenáročnosti, možnosti provozovat ho po celý rok a jisté podobnosti v pravidlech k hokeji.

Florbal hrají aktivně již 15 let, posledních 5 let v nejvyšší české soutěži, ale stále jen na výkonnostní úrovni, neboť florbal profesionálním sportem v současné chvíli prozatím není, ač jsem si jist, že v budoucnu tomu tak bude. Domnívám se tedy, že florbalové prostředí znám podrobně a získal jsem dostatečný přehled a zkušenosti ke zpracování bakalářské práce s cílem komparace a analýzy managementu florbalových klubů.

Pro srovnání byly vybrány kluby z Moravskoslezského kraje 1.SC TEMPISH Vítkovice a FBC ČPP Bystron Group Ostrava, oba kluby působí v nejvyšší mužské soutěži. Jelikož klub FBC ČPP Bystron Group Ostrava odmítl poskytnout jakékoliv informace, musel být vybrán jako druhý klub celek ze Zlínského kraje, tým HU-FA Panthers Otrokovice, rovněž hrající nejvyšší českou soutěž. **Cílem bakalářské práce je provést analýzu obou klubů v oblasti struktury a činnosti managementu, plánovaných cílů, práce s mládeží, hospodaření a zdrojů financování klubů a následně je v těchto oblastech porovnat.**

Práce je rozdělena do pěti samostatných kapitol. Začíná úvodem, na který navazuje kapitola vymezující teoretické základní pojmy.

Třetí kapitola obsahuje výzkumné setření ve vybraných florbalových klubech. Věnuje se analýze jednotlivých klubů a následné komparaci těchto výsledků, vyjádřené především za pomoci srovnávacích grafů.

Ve čtvrté kapitole jsou prezentovány výsledky, kapitola obsahuje také návrhy a doporučení pro vybrané kluby.

Poslední kapitola se zaměřuje na závěrečné zhodnocení celé práce.

2 Vymezení základních pojmů

2.1 Sport

2.1.1 Definice sportu

Sport lze definovat jako pohybovou činnost soutěžního charakteru vykonávanou podle určitých pravidel. U vrcholového sportu je snahou docílit co nejvyššího výkonu (Diderot, 1999).

Definice sportu je celá řada, ale dají se rozčlenit podle kritérií na následující hlediska (Durdová, 2015):

- podle úrovně sportovních soutěží – sport vrcholový, výkonnostní a rekreační,
- sporty dělí se na kolektivní a individuální,
- sporty kontaktní a bezkontaktní,
- podle úrovně a podmínek na amatérský a profesionální,
- podle funkce sportu – rozvoj jedince, zábava, uspokojování potřeb,
- sport jako součást zdravého životního stylu,
- národní sporty, či sporty založené na tradici,
- sport z pohledu sociologického, filosofického pojetí.

Sport je tedy pohybová aktivita, která tvoří životní styl a volný čas jedince, slouží k rekreaci. Sport naplňuje funkce zdravotní, relaxační, potřeby soutěživosti, výkonu nebo diváctví jako fenomén masové zábavy (Hobza, 2014).

Sport rozdělujeme podle výkonnosti do 3 hlavních odvětví (Durdová, 2012):

- rekreační – volnočasové aktivity pohybového charakteru, které lidé provozují dobrovolně s účelem se pobavit a odreagovat se,
- výkonnostní – intenzita tréninku a zátěž je na vysoké úrovni, sportovec hraje registrovanou ligovou soutěž, avšak sportem se nezajistí, a proto musí mít jiné zaměstnání,
- vrcholový – stává se pro sportovce po nějakou dobu hlavní profesí.

Sport je jev, který je v naší společnosti nezastupitelný a zaujímá v České republice významné místo od minulosti, přes současnost až po budoucnost. Vývoj sportu je úzce spjat s historickými a ekonomickými událostmi našeho státu. Od roku 1989 prošel spoustou změn

vyvolaných procesy realizace demokratické společnosti a uvolnění tržní ekonomiky (Čáslavová, 2009).

Durdová (2015, s.5) dále dodává: „*Sport je významným společenským jevem, je charakteristický jednak svými specifickými vlastnostmi, jednak svým postavením a funkcemi ve vztahu k ostatním oblastem společenského života. Sport se výrazně podílí na uspokojování potřeb jednotlivců a současně na sebe soustřeďuje pozornost a zájem širokých vrstev obyvatelstva.*“

2.1.2 Sport jako symbol zdravého životního stylu

Životní styl neboli způsob života se vyznačuje chováním, cítěním a formou života lidí, národu nebo celé společnosti v určitém historickém okamžiku. Formami života se myslí trávení volného času, mezilidské vztahy, styl oblékání, koníčky a jiné zájmy.

Zdraví je bráno jako stav celkového blaha tělesného (fyzického), duševního a sociálního. Nikoliv tedy jen jako stav nemoci. Hodnota zdraví je cennější a uznávanější u dospělé populace než u dětí a mládeže, kteří zpravidla zdravotní problémy nemají nebo jen zřídka, a ne tolik závažné. Hlavní faktory ovlivňující zdraví jsou (Durdová, 2015):

- zdravotní péče a prevence,
- životní prostředí,
- životní způsob, styl života.

Zdravý životní styl je forma života (jednotlivce, společnosti), kde zdraví je bráno jako složka nejdůležitější a nejpodstatnější (Durdová, 2015).

2.2 Organizace a dělení sportu v České republice

2.2.1 Legislativní právní rámec sportu

Výchozím a určujícím právním předpisem je zákon č.115/2001 Sb., o podpoře sportu ve znění č.219/2005 Sb., č.186/2006 Sb., č.274/2008 Sb., č. 183/2010 Sb., č. 375/2011 Sb., č.230/2016 Sb., č.183/2017 Sb., (dále jen zákon o podpoře sportu).

Dle § 1 zákona o podpoře sportu: „*Tento zákon vymezuje postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti a stanoví úkoly ministerstev, jiných správních úřadů a působnost územních samosprávných celků při podpoře sportu.*“

2.2.2 Dělení sportovního prostředí podle sektorů

Prostředí sportu v ČR je rozmanité a kombinované z velkého množství organizací, které zastřešují 3 základní sektory.

1. sektor-státní správa pro tělesnou výchovu a sport

V této oblasti je zastřešující organizací Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (dále jen MŠMT). Mezi jejich úkoly zejména patří (Čáslavová, 2009):

- vypracování koncepce státní politiky ve sportu, kterou projednává a schvaluje vláda ČR,
- zabezpečování financí ze státního rozpočtu,
- realizace koncepce, kterou vláda schválila,
- vytváření vhodných podmínek,
 - pro státem regulovanou sportovní reprezentaci,
 - pro podporu sportu občanů s tělesným postižením,
 - pro přípravu sportovních talentů,
 - pro rozvoj sportu pro všechny,
- antidopingový program, organizace, kontrola a jeho uskutečňování.

Institucemi státní správy pro tělesnou výchovu a sport jsou také krajské úřady a obce, na této úrovni se hovoří o komunální tělovýchově.

2. sektor-spolková tělesná výchova a sport

Do této oblasti spadají samostatné kluby, TJ, sportovní svazy, sportovní sdružení(spolky), unie a organizace.

Vyznačují se (Čáslavová, 2009):

- právní subjektivitou a rozhodovací schopností,
- neziskovostí, vznikají za účelem provozování sportovní činnosti, nikoliv zisku,
- návazností na mezinárodní sportovní struktury.

3. sektor-podnikatelský

Sport se díky své rozmanitosti stal předmětem podnikání, například fitness centra, posilovny, wellness centra, solária, masérské salóny, fyzioterapie, lyžařské výcviky nebo golfové hřiště. Dále jsou sem zahrnuty pronájmy hal a sportovních ploch. Zvláštním případem

jsou sportovní kluby založené jako obchodní společnosti, které se vyskytují převážně ve fotbale a hokeji, tyto kluby jsou „profesionální“ a jejich cílem je utvoření zisku z činnosti (Durdová, 2015).

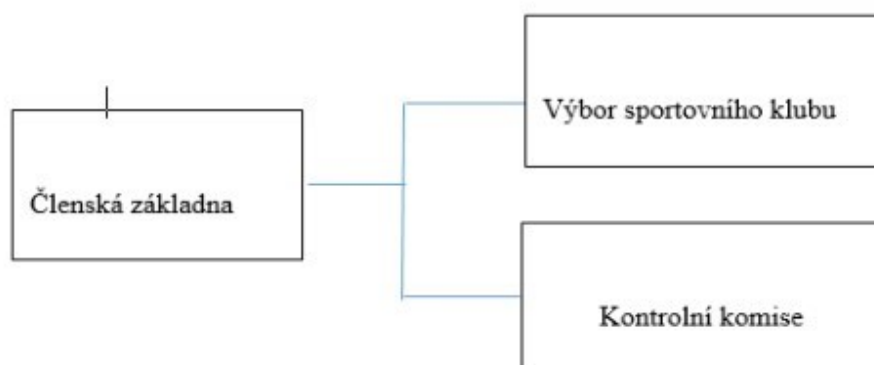
Každý druh sportu má svůj samostatný sportovní svaz, který je zodpovědný za vytvoření vlastního systému sankcí a způsobu jejich uplatnění v souladu s disciplinárním řádem. Dle zákona o sdružování občanů je zakázáno, aby byl kdokoliv přinucen k účasti na sportovním sdružení.

Nejen sportovní asociace, ale také stát mohou ovlivnit sportovce při jejich výkonu činností. Stát totiž zajišťuje a vytváří podmínky pro provozování sportu, pro samostatnou činnost sportovce je stěžejní jeho registrace v daném sportovním celku. Sportovní samospráva je tvořena jednotlivými kluby, které se dále sdružují do národních sportovních federací, které vstupují do mezinárodních sportovních federací. Speciální systém zastupuje olympijské hnutí, jež má v kompetenci organizaci OH.

Valná většina organizací působících v ČR v oblasti rekreačního, výkonnostního a vrcholového sportu má právní formu spolku, některé sportovní kluby fungují jako obchodní společnosti. Sportovci, sportovní kluby a organizace se musí řídit ustanoveními Občanského zákoníku.

Sportovní organizace si vytvářejí svou vlastní organizační strukturu. V průběhu dlouhé historie sportu v našich zemích vykrystalizovalo funkční schéma, které se používalo téměř u každé organizace. Je to základní organizační schéma viz obr. 2.1, které se liší v závislosti na velikosti a typu organizace (Kosík a Pacut, 2009).

Obrázek 2.1 Základní organizační schéma sportovní organizace (klubu)



Zdroj: (Kosík a Pacut, 2009)

2.3 Florbal

Samotné slovo florbal pochází z anglického výrazu „floorball“, který je složen ze dvou slov „floor“ tzn. podlaha a „ball“ znamenající míč. Již tento název nám může být nápomocen k tomu, že se tedy jedná o halový sport, který má od devadesátých let sjednocená pravidla podle IFF (Skružný, 2005).

Florbal je kolektivní halový sport, který je pro svou finanční nenáročnost, jednoduchost, rychlost a atraktivnost stále častěji vyhledáván a provozován novými sportovci. Florbal je fyzicky náročný, a proto se spojuje spíše s mladší generací, nicméně i toto tvrzení se dá vyvrátit, neboť stále populárnější je i u generace středního věku jakožto rekreační sport.

Pro provozování florbalu stačí pouhý sportovní úbor, sálové boty, florbalová hůl a florbalový míček. Ve srovnání s jinými kolektivními sporty (hokej, fotbal) se stává finančně nepřiliš náročným (Kysel, 2010).

V evidenci IFF je v současnosti registrováno ve všech členských zemích přes 300 000 aktivních hráčů, počet rekreačních hráčů se odhaduje na více než 2 milióny (ceskyflorbal.cz, 2015)

2.3.1 Historie světového florbalu

Florbal se dá považovat za relativně mladý sport s krátkou historií, neboť jeho začátky sahají do 50.let 20. století. Ačkoliv se za kolébku florbalu považuje Švédsko, první zemí, kde byl použit florbalový míček byly Spojené státy americké. Nadhazovači baseballu trénovali s tímto odlehčeným dřevým míčkem své nadhozy.

Zanedlouho se tento plastový míček dostal do Evropy, konkrétně do Švédska, kde se na počátku 70.let ve školách začal florbal hrát v tělocvičně bez brankářů. Hra se stala natolik populární, že se brzy přesunula do jiných skandinávských zemí a postupně do zbytku Evropy. S rostoucí základnou a sjednocenými pravidly se začaly zakládat florbalové kluby a některé florbalové svazy.

V roce 1985 se uskutečnilo první oficiální florbalové utkání mezi Švédskem a Finskem. Rok na to byla ve švédské Husqarně založena Mezinárodní florbalová federace – IFF, kterou společně založilo Švédsko, Finsko a Švýcarsko. Rok 1986 se stal významným mezníkem světového florbalu.

První ME mužů pořádané IFF se konalo v roce 1994 v Helsinkách, účastnilo se 8 týmů. O dva roky později, tedy v roce 1996 se konalo první MS mužů v švédském Stockholmu a mělo

nevídáný a nepředpokládaný divácký úspěch, jelikož finálové utkání v hokejové aréně Globen sledovalo přes 15 000 diváků. MS se koná každoročně v sudých letech pro muže a lichých letech pro ženy. V ČR se MS mužů konalo v letech 1998 a 2008 a MS žen v roce 2013 (ceskyflorbal.cz, 2018).

IFF nyní sdružuje celkem 61 států ze 4 kontinentů.

Rok přijetí členských zemí IFF (floorball.org, 2018):

- 1986 – Švédsko, Finsko, Švýcarsko,
- 1991 – Norsko, Dánsko,
- 1992 – Maďarsko,
- 1993 – Česká republika, Rusko,
- 1994 – USA, Německo, Japonsko, Lotyšsko, Estonsko,
- 1995 – Belgie, Singapur,
- 1996 – Austrálie,
- 1997 – Velká Británie, Polsko, Rakousko,
- 1999 – Slovensko, Nizozemí, Brazílie,
- 2001 – Španělsko, Itálie, Kanada, Nový Zéland, Slovinsko,
- 2002 – Indie, Gruzie, Malajsko,
- 2003 – Francie,
- 2004 – Pákistán,
- 2005 – Island, Jižní Korea, Lichtenštejnsko, Ukrajina,
- 2006 – Arménie, Mongolsko,
- 2007 – Argentina, Thajsko, Izrael, Portugalsko, Moldávie, Srbsko, Irsko,
- 2008 – Sierra Leone, Turecko, Rumunsko,
- 2009 – Indonésie, Bělorusko, Irán
- 2010 – Litva,
- 2011- Jamajka, Filipíny,
- 2012- Mosambik,
- 2013- JAR, Kamerun,
- 2015- Malta, Pobřeží slonoviny,
- 2016- Čína, Haiti, Uganda.

2.3.2 Historie florbalu v ČR

Florbal se tehdy ještě do Československa dostal díky studentům VŠE, kteří byli na výměnném pobytu v roce 1984 v Helsinkách na tamní univerzitě. Finové s sebou přivezli sadu florbalových holí a sehráli několik zápasů proti českým studentům v tělocvičně VŠE. Finové zde hole ponechali, a tak skupina vysokoškoláků v čele s Michalem Bauerem a Petrem Chaloupkou mohla hrát florbal, dokud se florbalové hole nezničily. Jelikož florbalové hole nebyly u nás k zakoupení, rozhodli se bratři Vaculíkové vydat do Švédska a zde florbalové vybavení nakoupit. Florbal se tak mohl od roku 1991 opět hrát a začali s ním opět studenti VŠE na hale ve Střešovicích. Rok na to se florbal rozšířil také do Ostravy, kde se pořádaly první turnaje na severu Moravy. Historickým mezníkem pak bezesporu je zájezd českých nadšenců florbalu do Maďarska pro první florbalové mantinely.

První ročník florbalové ligy se konal v roce 1994. Během několika dalších let sílila pozice florbalu a v průběhu šesti let se rozrostly florbalové soutěže do úrovně pěti výkonnostních lig. Dnes hraje v ČR florbal už přes pět set družstev v devíti úrovních soutěže.

S rostoucí základnou se zvyšovaly požadavky trenérů, a tudíž také potřeba organizace tréninků. Z tohoto důvodu se začala tvořit florbalová metodika a v roce 1997 vyšla první speciální florbalová publikace – Základy florbalu.

Nejúspěšnějším florbalovým týmem v ČR je Tatran Střešovice, který je šestnáctinásobným mistrem ČR (ceskyflorbal.cz, 2018).

2.3.3 Pravidla florbalu

Florbal se hraje mezi dvěma družstvy. Standardní počet hráčů na ploše činí pět hráčů v poli plus jeden brankář na každé straně, těchto pět hráčů se střídá v průběhu hry systémem hráč za hráče. Cílem hry je dosáhnout co nejvyššího počtu vstřelených branek a zároveň co nejméně branek obdržet v rámci stanovených pravidel. Zápas je řízen dvěma rozhodčími, kteří jsou barevně odlišeni. Florbal jakožto halový sport se hraje na rovném povrchu v hale, jež musí být schválena řídícím orgánem.

Florbalové hřiště je ohraničeno mantinely, které jsou 50 cm vysoké. Maximální rozměry hřiště činí 40 metrů na délku a 20 metrů na šířku, nejmenší povolený rozměr je 36 metrů na délku a 18 metrů na šířku. Branky mají sjednocený rozměr 160 cm do šířky, 115 cm do výšky a 65 cm do hloubky v dolní části a 40 cm do hloubky v horní části. Branky jsou červené barvy.

Hrací čas je stanoven 3x20 minut čistého (stopovaného) času, čas je zastavován vždy přerušením hry na pokyn rozhodčího a znovu spuštěn, když je míček uveden do hry. Mezi každou třetinou probíhá desetiminutová přestávka, ve které si týmy vymění strany a hráčské lavice. Každý tým má nárok na jeden oddechový čas v délce třiceti vteřin. Jestliže utkání skončí nerozhodným výsledkem, následuje desetiminutové prodloužení. Když se nerozhodne v prodloužení, následují trestná střelení. Tato trestná střelení provádí tři hráči z každého týmu. O tom, který tým začne, rozhoduje los. Pokud se nerozhodne v těchto třech sériích, otáčí se pořadí nájezdů a pokračuje se systémem „náhlé smrti“.

Každé družstvo může zapsat na soupisku 18 hráčů v poli a 2 brankáře. Brankář musí být označen v zápise o utkání a nesmí se ve stejném utkání účastnit jako hráč, smí se pohybovat v prostoru brankářům vymezeném-velkém brankovišti. Družstvo má povinnost mít kapitána označeného páskou na ruce, kterému je dovoleno vhodným způsobem komunikovat s rozhodčími.

Jestliže se hra přeruší, hra pokračuje situací zapříčiněnou přerušením, může jít o volný úder, vhazování, rozehrání nebo trestné střelení. Gól platí, jestliže míček přejde celým svým objemem přes brankovou čáru a nebyly přitom porušeny pravidla hry.

Dopustí-li se hráč nedovoleného zákroku, může být potrestán dvouminutovým nebo pětiminutovým trestem, osobním trestem (10 min) nebo červenou kartou, tedy automatickým vyloučením do konce utkání. Přestupky spojené s červenou kartou řeší disciplinární komise. (Čfbu, 2014).

2.4 Management

Anglicky „to manage“ – řídit, původem z francouzského „management“, kde kořen slova „manus“ znamená ruka, je schopnost ovládání společnosti a řízení její činnosti. Nejčastěji je tento pojem spjat s řízením podnikové činnosti v rovině výzkumu, vývoje, výroby a prodeje (P. F. Drucker, 1999).

(Horváthová, 2017, s.2) dodává: „*Management je proces koordinování činnosti skupiny jednotlivců, realizovaný manažerem nebo manažery za účelem dosažení výstupů, kterých nelze dosáhnout individuálně.*“

(Drucker, 1999, s.6) vysvětluje: „*Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*“

Definici managementu můžeme rozdělit do tří skupin, a to na definice zdůrazňující (Čáslavová, 2009):

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- předmět studia a jeho účel.

Do první skupiny, preferující vedení lidí je možné zařadit pojetí, který H.Koontz a H.Weihrich definují v knize od Čáslavová (2009 s.11) slovy: „*Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných.*“

Ve druhé skupině akcentující specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, K.Müller v Čáslavová (2009 s.11) tvrdí: „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování.*“

Pro třetí skupinu kladoucí důraz na předmět studia a jeho účel charakterizuje S. P. Robins v publikaci od Čáslavová (2009 s.11) management jako: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“

2.4.1 Manažer

Za realizaci činností, které mají vést k splnění předem stanovených cílů jsou zodpovědní manažeři, kteří disponují adekvátní způsobilostí, pravomocemi a odpovědností za výsledky.

Managementem se zabývají manažeři na všech úrovních řízení (Horváthová, 2017):

- vrcholoví manažeři – nejvyšší stupeň řízení organizace založený na strategické úrovni,
- střední manažeři – střední stupeň řízení organizace založený na taktické úrovni,
- linioví manažeři – základní stupeň řízení organizace založený na operativní úrovni.

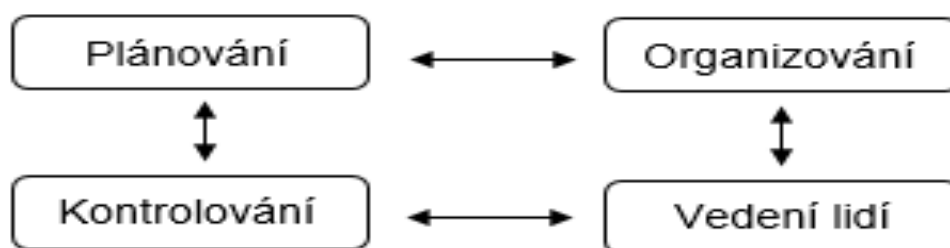
2.4.2 Manažerské funkce

Jsou typické činnosti, které manažer v procesu své práce řeší a vykonává. Jsou navzájem propojeny, čímž vzniká synergický efekt, který ukazuje, že celek není pouhým součtem jednotlivých částí, protože interakce mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě součástí celku, a to součástí významnou (Horváthová, 2017).

Klasifikujeme tyto čtyři základní manažerské funkce (Horváthová, 2017):

- **plánování** – podstatná funkce, kdy jde o průzkum trhu, volbu úkolů, určování jejich primárních cílů a sestavení jejich realizace, tak aby bylo dosaženo organizačních cílů,
- **organizování** – znamená především přidělování a rozdělování úkolů členům nebo úsekům organizace a koordinaci jejich činnosti, samozřejmostí je přidělování zdrojů, které si tento úkol vyžaduje,
- **vedení lidí** – je proces účelné motivace podřízených zaměstnanců s úmyslem plnění jejich pracovních úkolů,
- **kontrolování** – jde o zpětnou vazbu, kdy sbíráme, vyhodnocujeme a kontrolujeme informace s plánovanými cíli, pokud se liší napravujeme chyby a analyzujeme chyby.

Obrázek 2.2 Základní manažerské funkce



Zdroj: (Horváthová, 2017)

2.5 Sportovní management

Jak ve své publikaci uvádí Čáslavová (2009, s.18): *„Pojem sportovní management lze chápat jako způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev, které alespoň zčásti akcentují podnikatelsky orientované chování. Dále zde jde zcela bezvýhradně přímo o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných a sportovních služeb.“*

Vznik tohoto pojmu si vyžádala sama sportovní a tělovýchovná praxe ve snaze po cíleném a efektivním využívání finančních transakcí a peněz ve sportu kolujících, zaváděním komerčních zájmů v oblasti sportu, zabezpečování sportovní administrativy a řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy.

V americké a západoevropské literatuře se často vyskytuje také pojem „sportmanagement“, který se u nás ztotožnil s překladem „sportovní management“, avšak pro zachování podmínek je výstižnější používat termín „management tělesné výchovy a sportu“.

Pojem „sportmanagement“ se akademicky uznal až v posledních letech. Člení se na dvě základní komponenty, a to sport a management (Durdová, 2002).

Čáslavová (2009, s.18) dále dodává: *„Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové oblasti jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.“*

„Komponenta sportu z hlediska sportovního managementu zahrnuje oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu svého zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. Ačkoliv pojmy „sportmanagement“, „sport administration“ a „athletic administration“ jsou při používání zaměnitelné, „sportmanagement“ z nich nejpřesněji vyjadřuje tuto oblast z univerzálního a globálního pohledu.“

Sportovní management lze také rozlišovat jako tři různé oblasti (Nová, 2014):

- profese,
- studijní obor,
- vědecká disciplína.

2.5.1 Sportovní manažer

Činnost sportovního manažera zahrnuje základní funkce a chování manažera obecně, které aplikuje na sportovní prostředí organizace včetně specifických funkcí. Jejich zaměření určují tyto determinanty (Čáslavová, 2009):

- prostředí,
- specializace,
- kvalifikace.

Sportovní manažery rozlišujeme na (Čáslavová, 2009):

- **manažer na úrovni vedení sportovní činnosti** – vedoucí jednotlivců, ale také sportovních družstev na vysoké úrovni soutěže, specialisté, kteří prošli školením na přípravu MS, ME, OH nebo Univerziády aj., specialisté mezi lidmi s tělesným handicapem nebo vedoucí sportovního úseku ve volném času lidí,
- **manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, organizace** – sem patří členové výkonných výborů sportovních a tělovýchovných svazů, sekretáři klubu, vedoucí středisek pro sport vykonávaný armádou, policií nebo hasiči,
- **manažer v podnikatelském sektoru** – vedoucí fitness centra, manažer výroby sportovního zboží, sportovního náradí, vedoucí reklamní a marketingové agentury pro tělovýchovné služby nebo manažer pro provozování tělovýchovných služeb.

V zahraničí se téma sportovních manažerů vyskytuje hojně.

Analýzu na téma změny sportovního manažera v průběhu sezóny a následného dopadu na výkon mužstva poukázala na to, že výměna manažera v průběhu sezóny může mít pozitivní vliv a dopad v případě, kdy tým nepředvádí optimální výkony, jestliže tým předvádí dobré výkony a sportovní manažer je navzdory tomu vyměněn, tak ve většině případů bude mít tento krok spíše negativní efekt (Goméz, Tadeo, Rubio, 2011).

2.6 Marketing

(Kotler a Armstrong 2004, s.30) marketing charakterizují jako: „*Marketing se definuje jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“

Ve volném překladu znamená marketing práci na trhu a činnosti na trhu. Tato definice má ovšem širší význam. Základním předpokladem pro úspěšný marketing je zajištění potřeb a požadavků zákazníka, poté vhodné navržení produktů, které tyto potřeby uspokojí. Konečným výsledkem by měl být dobře prosperující trh, efektivnější tým, že potřeba zákazníka je lépe uspokojena a současně firma dosahuje vyšší zisk (Durdová, 2015).

Cíle marketingu (Durdová, 2015):

- **maximalizace spotřeby** – marketingový systém by měl vyvolat maximální spotřebu, která vychází z maximalizace produkce,
- **maximalizace výběru** – maximální produkce by měla umožnit i maximální možnost výběru produktu, který nejvíce uspokojí spotřebitelovy představy,
- **maximalizace spotřebitelského chování** – jeden z nejzásadnějších prvků, zde platí heslo „zákazník je náš pán“, avšak uspokojení zákazníka je velmi obtížné,
- **maximalizace kvality života** – zahrnuje kvantitu a kvalitu produkce, přijatelnou cenu produktů, jejich dosažitelnost a dostupnost na trhu.

2.6.1 Marketingový mix

Kotler v publikaci od Čáslavová (2009 s.109) definuje marketingový mix slovy: „*Soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu.*“

Nejznámější členění je na tzv. čtyři „P“ (Čáslavová, 2009):

- **produkt** (product),
- **cena** (price),
- **místo** (placement),
- **propagace** (propagation).

Produkt je centrem marketingového mixu. Zákazník se rozhoduje podle svých potřeb a hledá maximální funkci a užitek. Mezi produkty patří konkrétní zboží, služby, místa, ale také osoby. Produkt ovlivňuje ostatní faktory marketingového mixu, jako je cena nebo místo.

Cena je jedním z nejovlivnitelnějších faktorů spotřebitelova chování při nákupu produktu. Odvíjí se od konkurence, výše nabídky a poptávky po daném produktu. Zde záleží na nákladech, zasyćenosti trhu a jedinečnosti vyráběného produktu, podniky „soutěží“ v strategii cenové politiky. Typickým příkladem cenových strategií je politika nízkých cen, kdy se firma snaží rychle proniknout na trh a zvýšit objem výroby. Jinou politikou jsou necenové nástroje, nejběžnějším příkladem jsou slevy, které mají psychologický vliv na spotřebitele (Čáslavová, 2009).

Místo je umístění produktu na trhu. Zákazník ve většině případů vyhledává pro svůj produkt, nebo službu co nejsnazší geografickou dostupnost (dálnice, parkování, zastávka hromadné dopravy) a zároveň atraktivní vzhled (udržovaný, zmodernizovaný, bezpečný).

Místo (distribuce) tedy rozhoduje, zda bude produkt dostupný ve všech maloobchodech nebo jen v prodejnách se specializací na tento typ produktu. Dále rozhoduje, jestli se produkt bude prodávat pouze regionálně, celostátně, nebo mezinárodně. V neposlední řadě určuje cestu produktu k zákazníkovi, typ distribučních kanálů a způsob zásobování.

Propagace znamená veškerou aktivitu spojenou s informováním zákazníků, získáním si důvěry a dobrého image a stimulováním ke koupi. Zahrnuje všechny druhy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit chování zákazníků při nákupu (Durdová, 2015).

Propagace zahrnuje čtyři základní činnosti (Čáslavová, 2009):

- reklama,
- publicita,
- podpora prodeje,
- osobní prodej.

2.6.2 Sportovní marketing

Pitts a Stottlar popisují v knize od Durdová (2009 s.5) sportovní marketing následovně: *„Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“*

Vyskytuje se v těchto oblastech (Durdová, 2005):

- marketing služeb a produktu cílený k spotřebiteli,
- marketing jako součást sportovní reklamy,

- sponzoring ve sportu.

Sportovní marketingový mix je obdobný s marketingovým mixem. Odlišuje se ve specializaci na sportovní prostředí.

2.7 Sportovní klub a jeho založení

Sportovní kluby jsou právnické osoby. Ve většině případů se jednalo do roku 2014 o občanská sdružení, nicméně s platností nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014 došlo ke změně, kdy občanská sdružení musela přejít na spolek. Občanská sdružení měla tříletou lhůtu na tuto změnu právnické osoby. V rámci většiny sportovních klubů a konkrétně florbalových, jde o nejčastěji vyskytující se typ právnické osoby.

K **založení spolku** je zapotřebí alespoň 3 osob se společným zájmem za účelem naplňování tohoto zájmu. Hlavní činností spolku poté může být pouze naplňování tohoto zájmu. Hlavní činností naopak nemůže být podnikání, nicméně jako vedlejší činnost může vykazovat zisk, který musí být použit dále do chodu a hlavní činnosti spolku. Spolek je založen přijetím stanov (Rektořík, Pirožek, Nová, 2015).

Stanovy mají povinné náležitosti (Čáslavová, 2009):

- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu.

Spolek **vzniká** dnem zápisu do veřejného rejstříku. Návrh na zapsání do rejstříku podávají buď zakladatelé nebo osoba určená na schůzi, a to neprodleně po založení spolku elektronicky nebo písemnou formou. O tom, zda-li spolek bude zapsán, rozhoduje soud do pěti pracovních dnů.

Spolek musí mít povinné **orgány spolku** mezi které patří statutární orgán a nejvyšší orgán. Nepovinné orgány kontrolní a rozhodčí komise jsou čistě dobrovolné. Nejvyšším orgánem spolku bývá zpravidla členská schůze, která řídí primární zaměření spolku, hodnotí a analyzuje výsledky hospodaření a činnost jiných členů a orgánů (Rektořík, Pirožek, Nová, 2015).

O zrušení spolku rozhoduje soud, a to buď na návrh osoby, která má oprávněný zájem nebo bez návrhu v případě, když spolek (Nový občanský zákoník, 2014):

- a) vyvíjí činnost zakázanou v § 145 (porušuje právo nezákonným chováním),
- b) vyvíjí činnost v rozporu s § 217 (porušuje zájmy hlavní činnosti k jejichž plnění byl založen,
- c) nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře, nebo
- d) brání členům ze spolku vystoupit.

Podle § 172 je možné, aby soud zrušil právnickou osobu a nařídil likvidaci na návrh osoby, která má oprávněný zájem nebo zcela bez návrhu, jestliže (Nový občanský zákoník, 2014):

- a) vyvíjí nezákonnou činnost v takové míře, že to závažným způsobem narušuje veřejný pořádek,
- b) již nadále nesplňuje předpoklady vyžadované pro vznik právnické osoby zákonem,
- c) nemá déle než dva roky statutární orgán schopný usnášet se, nebo
- d) tak stanoví zákon.

2.7.1 Cíle sportovního klubu

Sportovní cíle se týkají především plánováním úspěchů v organizovaných soutěžích a závodech, zvyšováním členské základny a také propagací a zviditelněním sportu pro širokou veřejnost.

Ekonomické cíle se vyznačují snahou o zajištění dostatečných finančních zdrojů, aby nikterak nebyl narušen řádný chod klubu. Strategií, jak stanovené cíle naplnit, je mnoho, může se jednat o marketingovou propagaci s cílem popularizace. Jiné kluby najmou kvalitní trenéry a spoléhají na sportovní výsledky. Další zase nabídnou atraktivní podmínky pro hotové hráče a spoléhají na jejich výkony. Neziskové organizace se pro změnu zaměřují na strategii získání co nejlepších sponzorů.

Sociální cíle slouží k povzbuzování atmosféry v klubu a hledání nových společenských forem. Cílem je spokojenost členů v klubu (Čáslavová, 2009).

2.8 Možnosti financování sportu

Většina sportovních organizací působí jako spolek, který se vyznačuje typem organizace s veřejně prospěšnou činností, to znamená, že tyto sportovní organizace jsou brány za neziskové organizace.

Nezisková organizace je tedy subjekt, který nebyl založen za účelem podnikat, ale prokazovat podnikatelskou činnost soustavně, samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, za účelem zisku v některých případech je povoleno. Záleží na tom, pro jaký účel byl subjekt založen (Durdová, 2005).

Zde je výčet některých organizací s veřejně prospěšnou činností (Durdová, 2005):

- spolky,
- politické strany a hnutí,
- náboženské společnosti a registrované církve,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- okresní úřady,
- rozpočtové a příspěvkové organizace,
- státní fondy.

2.8.1 Zdroje financování z veřejných rozpočtů

1. Státní rozpočet

Ústředním orgánem je MŠMT. Jeho úkolem je zajistit finance ze státního rozpočtu, vytvořit podmínky pro sportovní reprezentaci a stavět resortní a rekreační centra. Rozdělování státních dotací projednává Národní rada pro sport, která svá rozhodnutí navrhuje MŠMT ke schválení.

Všechny složky tělesné kultury by měly být alespoň z části podporovány formou státní dotace z veřejného rozpočtu. Nejvýznamnějšími formami financování jsou právě dotace ze státního rozpočtu schválené MŠMT, prostředky ze zisku loterijních společností, dotace spolkům (bývalým občanským sdružením) a dotace tělesné výchovy a sportu (Novotný, 2009).

MŠMT tedy vyhlásilo programy Státní podpory sportu na období 2017-2019 zaměřené na určitou oblast sportu v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech,

které vymezují podmínky pro získání dotací ze státního rozpočtu neziskovým organizacím (MŠMT, 2018).

Příjmy státního rozpočtu (Durdová, 2015):

- daně,
- pojistné na sociální zabezpečení,
- cla,
- odvody příspěvkových organizací a ČNB,
- správní a soudní poplatky,
- příjmy z prodeje a pronájmu majetku ČR,
- další příjmy dané zákonem.

Vyplývá tedy, že u sportu rozlišujeme (Durdová, 2015):

- vztahy se sportovními organizacemi, z nichž vznikají **příjmy** do státního rozpočtu:
 - daňová povinnost sportovních organizací,
 - splátky návratných dotací,
 - platby za užívání státního majetku,
 - jiné splátky vyplývající se zákona.
- vztahy se sportovními organizacemi, z nichž vznikají výdaje do státního rozpočtu:
 - dotace sportovním organizacím a klubům.

Výdaje státního rozpočtu (Durdová, 2015):

- výdaje na činnost složek státu,
- dotace na financování programů a příspěvkovým organizacím,
- výdaje na dávky důchodového a nemocenského pojištění, dávky hmotné nouze a státní sociální podpory,
- návratné dotace územním samostatným celkům, právnickým a fyzickým osobám,
- dotace spolkům a politickým stranám,
- další výdaje dané zákonem.

2. Rozpočty krajů a obcí

V krajích je jako hlavní orgán zastupitelstva výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, jejichž hlavním úkolem je poskytovat dotace v oblasti tělovýchovy, mládeže a sportu. Poskytnutí dotace platí na jeden kalendářní rok.

V obcích a městech je to rozpočet, který svým charakterem může být nejbližší sportovním organizacím, a který sportovní organizace také nejčastěji čerpají, rozpočty měst se řídí zákonem, vyhláškou nebo jinou metodikou.

Rozpočet obce se pro menší kluby může stát nejvýraznějším zdrojem financí, s výší dotací souvisejí záležitosti jako velikost obce, geografická poloha, demografické složení obyvatelstva, či historie a tradice sportovních aktivit na daném území (Durdová, 2015).

3. Zdroje financování z podnikatelské činnosti klubu

Sportovní organizace jsou buď organizacemi neziskovými nebo obchodními společnostmi založenými za účelem podnikání. Jestliže nezisková organizace vykáže finanční zisk, zvyšuje si tím soběstačnost a finanční stabilitu. Mezi podnikatelsky zaměřené společnosti nejčastěji zařazujeme s.r.o. a akciovou společnost a.s.

Nejběžnějšími typy podnikatelské činnosti (Durdová, 2015):

- reklamní služby – spočívá v „prodeji“ sportu jako propagace komerčního prostředku,
- pronájmy, nájemní smlouvy – finance obdržené pronajmutím sportoviště jiné organizaci,
- prodej propagačního materiálu – v ČR se ekonomicky vyplatí pouze fotbal a hokej, v zahraničí v mnoha více sportech. Jedná se obvykle o dresy, šály, vlajky, trika, plakáty aj.,
- poskytování služeb v oblasti regenerace a relaxace – (wellness centra, sauny, masáže, bazény),
- prodej sportovního zboží,
- pořádání akcí zábavného charakteru – (klubové plesy, zábavy, výlety, exhibice),
- prodej občerstvení, poskytování hostinských a poradenských služeb.

2.8.2 Zdroje financování z vlastního chodu klubu

Zdravý a fungující sportovní klub se nespolehá pouze na podnikatelskou činnost, nýbrž na poctivě odvedené činnosti, které jsou nutné pro správný chod klubu. Tyto činnosti jsou zažité v každé sportovní organizaci, jde-li o pořádání a zajištění zápasu nebo administrativu, mohou klubu také přinášet určitý zdroj financí (Novotný, 2009).

Členské příspěvky - nejobvyklejší zdroj využívaný tradičně nejvíce u TJ a SK, členíme na (Novotný, 2009):

- zápisné – při vstupu člena do nového oddílu, poplatek za evidenci,
- členské příspěvky – platí se jednou nebo dvakrát ročně,
- oddílové příspěvky – většinou jednou ročně, pomáhají financovat činnost oddílu.

Dary

Dobrovolný finanční nebo materiální příspěvek příznivce či člena klubu s vědomím, že za to neobdrží protislužbu jako v podobě sponzoringu. Dary obvykle poskytují dlouholetí členové se silným osobním vztahem vůči klubu.

Vstupné a startovné – další z tradičních zdrojů

U nás opět nejvyšší ekonomický význam u tradičních sportů (fotbal, hokej). Výše ceny vstupného se odvíjí od úrovně soutěže, jakou daný klub hraje. Vstupné patří mezi položky, které se musí zdanit, proto je typický pro některé malé kluby princip dobrovolného vstupného, které zdanění nepodléhá.

Startovné je využíváno u vícedenních sportovních akcí (turnajů) s mnoha kluby nebo u individuálních sportů. Peníze slouží organizátorovi k pokrytí nákladů za pořádání této sportovní akce.

Odstupné

Odstoupení klubu od své strany smlouvy jinému klubu a za to obdržená finanční odměna, která bývá předem dohodnuta.

Výchovné

Se vyplácí na základě předpisů sportovní asociace při schváleném přestupu alespoň výkonostní úrovně. Jde o náhradu za výdaje spojené s výchovou sportovce.

Hostování

Krátkodobé nebo dlouhodobé poskytnutí sportovce jinému klubu za sjednanou cenu (Novotný, 2009).

2.8.3 Sportovní reklama a sponzoring

Reklamu lze definovat jako placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo jiného subjektu vůči potencionálním zákazníkům prostřednictvím komunikačních médií. Mezi nejpoužívanější média, ve kterých se reklama vyskytuje patří televize, rádio, denní tisk, časopisy a film (Čáslavová 2009).

Sportovní reklama může být vnímána jako určité specifické komunikační médium.

Příkladem mohou být základní druhy sportovní reklamy (Daňhelová, 2005):

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelech,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích.

Sponzoring

V čl. 1 § 1 odst. 4 zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů, se uvádí „*Sponzorováním se rozumí příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne.*“

Sponzoring ve sportu lze popsat jako vzájemný vztah mezi podnikáním (firmou, hospodářstvím, investorem) na jedné straně a sportovní organizací na straně druhé, kdy dochází k respektování a dodržování zájmu z obou stran.

V současné situaci, kdy sport je natolik populární, se sponzoring stal opravdu významnou složkou sportu. Hlavním smyslem pro sponzory je dosažení svých cílů pomocí „toho druhého“. Sponzoři převážně poskytují peněžité dary, materiální vybavení nebo různé služby. Jako protislužbu očekávají propagaci svého loga, názvu, sloganu na dresech, názvech klubů nebo akcí pořádaných pro veřejnost (Novotný, 2011).

Typy sponzoringu ve sportu (Durdová, 2015):

- **exkluzivní sponzor** – stává se „oficiálním sponzorem“, kdy za vysoké ceny získává veškeré protislužby,
- **hlavní a vedlejší sponzor** – nejatraktivnější a nejdražší protislužby obdrží hlavní sponzor, méně atraktivnější možnosti získává vedlejší sponzor,
- **kooperační sponzor** – jak už název vypovídá, jde o rozdělení protislužeb mezi různé sponzory v závislosti na délce sponzorských smluv.

Formy sponzoringu

Sponzorování jednotlivých sportovců – Nejrozšířenější ve vrcholovém sportu. Známi sportovci jsou zárukou kvality a úspěchu. Sportovec je smluvně zavázán provádět reklamu pomocí sociálních sítí, jiných médií nebo formou autogramiády. Sportovec jako protislužbu dostává finanční podporu a materiální vybavení.

Sponzorování sportovních týmů – Nejběžnější typ sponzoringu nejen na vrcholové úrovni, tým obdrží finance, materiální vybavení nebo službu (dopravce, regenerace) a sponzorovaný tým poskytuje reklamu (dresy, hrací plocha, web, aj.).

Sponzorování sportovních akcí – Široká škála reklamních možností pro sponzora např. reklama na vstupenkách, letácích, místě konání, v médiích apod.

Sponzorování sportovních klubů – Sportovní klub disponuje početným zastoupením sportovců a týmů, a tedy i dostatkem sportovních akcí pro propagaci. Na druhou stranu sponzor si může vybrat, zda hodlá podporovat celý klub, podílet se na organizování sportovních událostí nebo podporovat jednotlivce.

Sponzorování sportovních institucí – Sportovní instituce jsou svazy, federace nebo NOV. Pro sponzora nabízí opět široké možnosti spolupráce (Durdová, 2015).

2.9 Metody a techniky výzkumu

Výzkumné metody jsou charakteristické svými pravidly a postupy, kterými získáváme potřebné informace k splnění předurčených cílů práce. Metod a technik existuje celá řada. Obvykle se jedná o prosté způsoby šetření a každá metoda je založena na svých specifických nástrojích.

2.9.1 Osobní rozhovor

Osobní rozhovor může probíhat v zaměstnání tazatele či tázaného, doma, na sportovištích nebo veřejných prostorech. Délka rozhovoru závisí na objemu tázaných informací a pozornosti respondenta, rozhovor může trvat v řádu minut, ale také hodin. Za poskytnuté informace lze respondentovi nabídnout finanční kompenzace. Mezi výhody osobního rozhovoru bezesporu patří vysoká flexibilita a poměrně obsáhlé množství informací. Osobní rozhovor umožňuje tazateli objasnit obtížné otázky, tak aby respondent odpověděl s co možná nejvyšší přesností. Tazatelé sledují a analyzují chování a reakce respondenta. Mezi hlavní nevýhody se řadí vysoké náklady a nesprávná volba sledovaného vzorku. V porovnání s rozhovorem přes telefon, jsou náklady na osobní rozhovor až čtyřikrát vyšší (Dvořáková, 2007).

Mezi nejčastější zdroje chyb u rozhovoru patří (Durdová, 2012):

- Vysoké nebo příliš nízké sebevědomí tazatele
- Osobně zaměřené otázky
- Vliv věku a pohlaví tazatele
- Přítomnost jiných osob
- Pokládání naivních nebo příliš „chytrých“ otázek
- Přílišná délka rozhovoru
- Vyjadřování vlastního názoru (z pozice tazatele).

2.9.2 Práce s dokumenty

Dokumenty se rozumí (Durdová, 1999):

- úřední záznamy, výkazy, zápisy z porad, soudní rozhodnutí – dokumenty shromažďující údaje.
- osobní dokumenty – deníky, dopisy, autobiografie.
- dokumenty statistického charakteru – výroční zprávy.
- další sdělení jako filmy, novinové články a kroniky.

Při práci s dokumenty se musí počítat s tím, že tyto informace již byly odněkud sebrány a zpracovány, avšak podle jiných hledisek a kritérií. Je proto žádoucí z dokumentů vybrat informace správné, zhodnotit a analyzovat je podle potřeb našeho konkrétního šetření. Dále informace nemusí být verifikované, nýbrž spíše zkreslené (Durdová, 1999).

2.9.3 SWOT analýza

Je metoda, která je používána prakticky kdekoliv, kde je třeba zhodnotit podnikovou situaci. Výhodou této analýzy je jednoduchá tvorba a dobré posouzení rozhodovacích situací podniku. V praxi se nejprve zvolí silné a slabé stránky podniku, které se zanáší do prvních dvou kvadrantů. Poté se do spodních dvou kvadrantů určí vnější příležitosti a hrozby podniku.

Analýza silných a slabých stránek určuje interní zdroje podniku pro porovnání organizací, kdežto příležitosti a hrozby nám určují zdroje externích faktorů (politika, demografická struktura) a dodávají tak potřebné informace k vyhodnocení veškerých faktorů (Helms a Nixon, 2010).

Obrázek 2.3 Swot analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2013)

3 Výzkumné šetření ve vybraných florbalových klubech

Ke komparaci a analýze byly původně vybrány florbalové kluby z Moravskoslezského kraje, konkrétně klub 1.SC TEMPISH Vítkovice a FBC ČPP Bystroň Group Ostrava, nicméně druhý jmenovaný klub odmítl poskytnout jakékoliv informace.

Z tohoto důvodu byl ke komparaci a analýze vybrán klub ze Zlínského kraje, a to konkrétně HU-FA Panthers Otrokovice. Vybrané florbalové kluby hrají mužskou nejvyšší úroveň soutěže: Tipsport superligu, liší se však velikostí, managementem, ženskou složkou a způsobem financování.

Metodologie průzkumu

Metody, které byly využity pro šetření: rozhovor, práce s dokumenty a SWOT analýza.

Osobní rozhovor-Složen z třidvaceti mnou vypracovaných otázek, byl zprostředkován formou osobního rozhovoru, cílem bylo nahlédnout do chodu klubu a zjistit základní informace např. o těchto tématech: jakým způsobem klub získává státní veřejné dotace, jaké mají vztahy se sponzory nebo jak klub pracuje s mládeží. Osobní rozhovor ve Vítkovicích mi poskytl sekretář klubu pan Pavel Palata. Osobní rozhovor v Otrokovicích byl pořízen s členem výboru klubu panem Karlem Ševčíkem.

Práce s dokumenty-Tuto metodu jsem využil především k vyhledání a zpracování potřebných dokumentů úředního nebo statistického charakteru. V konkrétním případě šlo o výpisy z obchodního rejstříku, zápisy z uskutečněných valných hromad a výroční zprávy.

SWOT analýza-Vlastní SWOT analýza byla vytvořena za účelem zjištění příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek klubu. Je vhodnou a nepříliš náročnou metodou k identifikaci a analýze problémů, objevení nových příležitostí a poukázání na fungující činnosti díky analýze vnitřních a vnějších faktorů organizace.

3.1 1.SC TEMPISH Vítkovice

Obrázek 3.1 Oficiální logo klubu



Zdroj: oficiální stránky klubu, dostupné z www.florbalvitkovice.cz

Informace o klubu

- Oficiální název: 1. SC TEMPISH Vítkovice
- Právní forma: spolek
- Město: Ostrava
- Založeno: 1992
- Sídlo: 1. SC Vítkovice, Řecká 1473/1, Ostrava-Poruba, 708 00
- Počet členů: 1085
- Počet družstev: 26
- Domácí hala: MSH Dubina
- Klubové barvy: modrá, bílá
- Webové stránky: <http://www.florbalvitkovice.cz>
- Facebook: <https://www.facebook.com/florbalvitkovice>

3.1.1 Historie klubu

1. SC TEMPISH Vítkovice se řadí mezi českou florbalovou „smetánku“ patřící mezi jediné tři kluby, které dokázaly vyhrát českou nejvyšší soutěž.

Prvním oficiálním názvem klubu byl 1. SC Ostrava, který založili v roce 1992 kamarádi z městské části Ostrava-Hrabůvka. Tito kluci hrávali různé sporty a jejich touha objevovat nové sporty stála u zrodu klubu. Velkou měrou se na založení klubu podílel Marcel Pudich. Téhož roku se celek přičlenil do SSK Vítkovice. Ovšem SSK se žádným způsobem a chováním nepodílelo na chodu klubu. SSK zastřešovalo spoustu jiných sportovních klubů, jediným

společným znakem pak byl klubový znak a název klubu. Kluby připojené k SSK fungovaly nezávisle. Benefitem tohoto přidružení se stala určitá finanční podpora pro klub.

O pár let později se florbalová parta rozrostla a včele stály dnes už legendy Vítkovic Daniel Folta, Tomáš Matlenga nebo bratři Martiníkové. Vítkovice se dokázaly kvalifikovat na první oficiální ročník ligové soutěže. V následujících letech se ukázalo, že tento tým fungoval nejen na hřišti, ale i mimo něj, když získal tři ligové tituly v sezónách 1995/1996, 1996/1997 a 1999/2000 (florbalvitkovice.cz, 2018)

3.1.2 Klubové úspěchy

Klub se může v současnosti pyšnit celkově šesti tituly z mužské kategorie, pěti stříbrnými a osmi bronzovými medailemi. V sezónách 2011/2012, 2015/2016 a 2017/2018 vyhrály Vítkovice PČP. Mužský A-tým Vítkovic se pokaždé v historii české nejvyšší florbalové soutěže probíjaval do play-off.

Ženy se staly mistryněmi třikrát, v sezónách 1999/2000, 2013/2014 a 2015/2016. Kromě toho mají na kontě pět stříbrných a sedm bronzových medailí. V českém poháru dokázaly dvakrát triumfovat dvakrát, a to v sezónách 2014/2015 a 2016/2017.

Vítkovice disponují jednou z nejlepších mládeží v republice. Junioři se od založení nejvyšší soutěže v roce 2002 dostali 7x do finále, 4x dosáhli na zlato.

Dorostenci se stali v letech 2008-2010 třikrát za sebou mistry ČR. V sezóně 2013/2014 získali stříbrnou medaili.

Kategorie juniorek získala zlato v roce 2011 a 2017. Dorostenkám se podařilo vyhrát zlatou medaili ve své kategorii až v roce 2015.

Zahraniční úspěchy přišly v letech 1999 a 2011, kdy na nejlépe obsazeném celosvětovém turnaji Czech Open v Praze skončili muži na stříbrné pozici.

Nejvýraznější zahraniční úspěch Vítkovic se však zrodil v sezóně 2010/2011 na Poháru mistrů ve Švédsku, turnaj složený z čtyř mistrovských týmů nejlepších florbalových zemí světa (Švédsko, Finsko, Švýcarsko, ČR) plus pořadajícího účastníka, švédské Storvrety a jednoho týmu v podobě vítěze kvalifikace z Německa, Norska a Lotyšska. Vítkovice jako jeden z outsiderů předvedly vynikající výkony a až ve finále podlehly Storvretě, zaslouženě tedy vybojovaly stříbrné medaile.

3.1.3 Plánování

Jakožto klub s dlouhou tradicí a poměrně pevnou pozicí v florbalové sféře se klub zaměřuje na cíle krátkodobé, a to především na co nejlepší výsledky elitních kategorií (muži, ženy, junioři) v dané sezóně, v současně probíhající sezóně 2017/2018 umocněné okolností, kdy se koná poprvé v historii SF u nás v Ostravě.

Klub si je samozřejmě dobře vědom své velikosti členské základny a úspěšné výchovy mládeže, což se prokazuje nyní, kdy odchovanci Vítkovic hrají v předních zahraničních klubech a jsou členy reprezentačního výběru. Z těchto důvodů je vytyčeným cílem nalezení kvalitního a zkušeného šéftrenéra mládeže s koncepcí na příštích minimálně pět let.

Klub se neustále snaží inovovat základní zásady fungování klubu, které jsou uvedeny ve stanovách, a proto zvyšuje kvalifikaci odborných pracovníků, zajišťuje více státních finančních prostředků pro chod klubu a výchovu mládeže a lépe řídí a koordinuje svou činnost.

V neposlední řadě klub usiluje o zařazení do vyššího koše v rámci státních dotací, nicméně tento cíl je v současnosti vzhledem k stále trvajícím statusu „amatérský sport“ nejspíše nerealizovatelný.

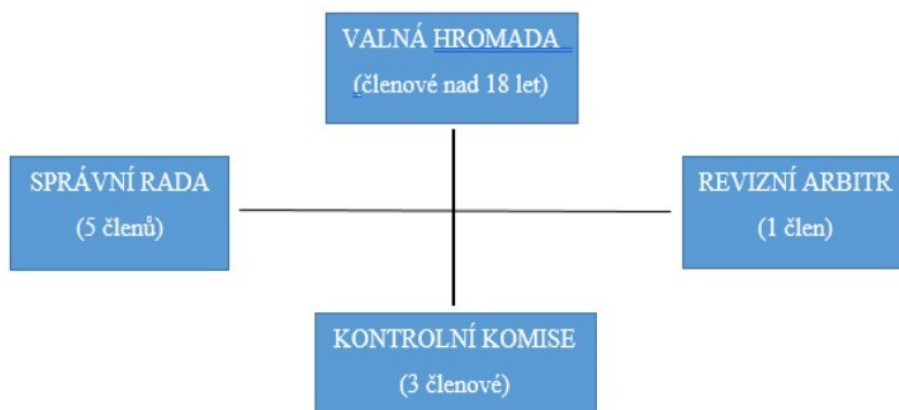
3.1.4 Organizační struktura klubu

Florbalový klub 1.SC TEMPISH Vítkovice vznikl, tedy byl zapsán do obchodního rejstříku 10.4.2002 jako občanské sdružení. S novým občanským zákoníkem 89/2012 Sb., který nabyl účinnosti 1.1.2014 vznikla klubu povinnost změny právní formy z občanského sdružení na spolek. Tato přeměna právní formy proběhla automaticky. S novou právní formou byl klub povinen změnit název na spolek, zapsaný spolek nebo zkratku „z .s.“, a také zkontrolovat nebo upravit stanovy klubu.

V roce 2017 vznikla významná spolupráce mezi českou firmou TEMPISH specializující se na výrobu kolečkových bruslí a sportovního vybavení a klubem. TEMPISH byl představen jako generální partner a vystřídal v oficiálním názvu stávajícího partnera, firmu Oxdog.

Prezident klubu: Mgr. Tomáš Krásný	ve funkci od roku: 2013
Sekretář klubu: Pavel Palata	ve funkci od roku: 2010
Marketing a PR: Jan Maceček	ve funkci od roku: 2016

Obrázek 3.2 Schéma organizační struktury klubu



Zdroj: vlastní zpracování

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšší orgán klubu. Tvoří ji všichni registrovaní členové klubu u Čfbu, kteří dosáhli 18 let, trenéři a vedoucí družstev smluvně vázaní s klubem. Valná hromada je usnášení schopná pouze v přítomnosti nadpoloviční většiny členů klubu splňujících podmínky účasti. Valná hromada se obvykle svolává jednou ročně Správní radou klubu. Valná hromada se zabývá těmito činnostmi:

- rozhodování o názvu, sídle a případných změnách,
- rozhodování o přijetí stanov nebo změn ve stanovách,
- rozhodování o rozpočtu a hospodaření klubu,
- volba správní rady, kontrolní komise a revizního arbitra a případné změny funkce,
- rozhodování o existenci klubu, majetkovém rozdělení nebo dokonce zániku klubu,
- rozhodování o rozhodnutích, které mohou být závazné pro samotné členy a orgány klubu.

Správní rada

Správní rada je výkonným orgánem klubu. Řídí a organizuje jeho činnost. Správní radu tvoří 5 členů, kterými je předseda správní rady, dva místopředsedové správní rady a dva členové

správní rady. Za správní radu jedná navenek předseda a v jeho nepřítomnosti jeden z místopředsedů. Všichni členové jsou voleni na tříleté funkční období.

Mezi hlavní úkoly patří:

- dohlížení na správný chod klubu mezi obdobími valných hromad,
- prezentace klubu vůči okolí (Čfbu, třetí osoby),
- tvoření rozpočtu na další sezónu,
- stanovení výše členských příspěvků,
- příprava programu valné hromady a její svolávání,
- projednávání o vzniku nebo zániku družstva.

Kontrolní komise

Kontrolní a dozorčí orgán klubu složený ze tří členů. Funkční období je obdobné jako u Správní rady, tedy tři roky. Každý z členů má svoji roli, a to právní zástupce, zástupce mládeže a zástupce sponzorů. Volí si svého předsedu, který organizuje a svolává důležitá zasedání.

Revizní arbitř

Stejně jako u Správní rady a kontrolní komise je také revizní arbitř volen valnou hromadou na dobu tří let. Revizní arbitř může, ale nemusí být členem klubu, může jít o externistu, podstatou práce revizního arbitra je právní cesta řešení klubových problémů.

3.1.5 Sportovní zázemí klubu

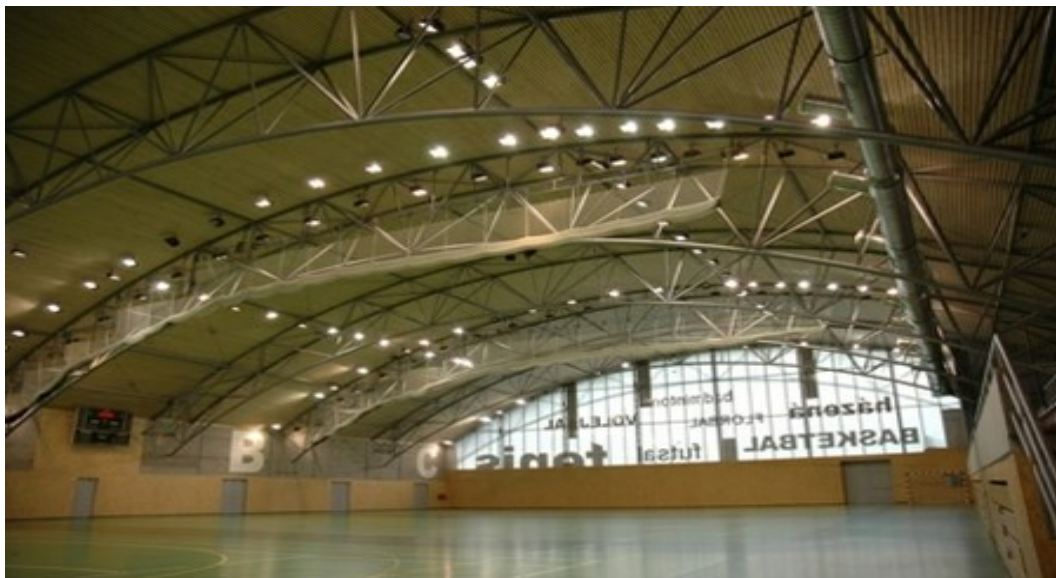
Od sezóny 2006/2007 se Vítkovice přesunuly do zcela nově postavené MSH Dubina. Původní hala ISS Dopravní, která byla mimochodem školní tělocvičnou, už nesplňovala kapacitní podmínky pro mistrovská utkání a pokrytí všech tréninkových jednotek všech kategorií. Pro výběr multifunkční haly na Horní ulici v městské části Dubina hovořilo několik faktorů. Hala disponuje kapacitou 650 míst k sezení a až 250 míst k stání, je rozdělena na tři stejně velké plochy o rozměru 38x19 metrů a je v dostupnosti městské hromadné dopravy.

Obrázek 3.3 MSH Dubina



Zdroj: vlastní

Obrázek 3.4 Hrací plocha



Zdroj: vlastní

Jinak také nazývána SC Dubina je největší a nejmodernější halou městské části Ostrava-Jih. SC Dubina splňuje parametry a požadavky všech halových sportů. Multifunkční je zejména pro to, že v hale lze kromě florbalu provozovat také futsal, tenis, basketbal, házená, volejbal, badminton nebo stolní tenis. Vítkovice zde mají silné vztahy s vedením z důvodu každodenních tréninkových jednotek a víkendových ligových utkání. Sportovní hala ve své historii hostila spousty mezinárodních basketbalových a futsalových turnajů. Při televizních utkáních a od nové sezóny i veškerých domácích utkání je na hrací plochu pokládán speciální florbalový povrch (gerflor).

Klub již také v historii využil zimní stadión v Ostravě-Porubě. Ve výborné kulise a diváckým rekordem (díky SF překonaným) 2826 diváků na zápase Vítkovice vs Tatran Střešovice v sezóně 2008/2009 Vítkovice získaly mistrovský titul. V letošní sezóně Vítkovice slavily 25 let své existence a tento zápas opět hostil zimní stadión v Ostravě-Porubě nesoucí název RT TORAX Aréna. Před necelou tisícovkou fanoušků Vítkovice vyhrály.

Obrázek 3.5 Mistrovská sezóna 2008/2009 na zimním stadiónu v Porubě



Zdroj: oficiální stránky klubu, dostupné z www.florbalvitkovice.cz

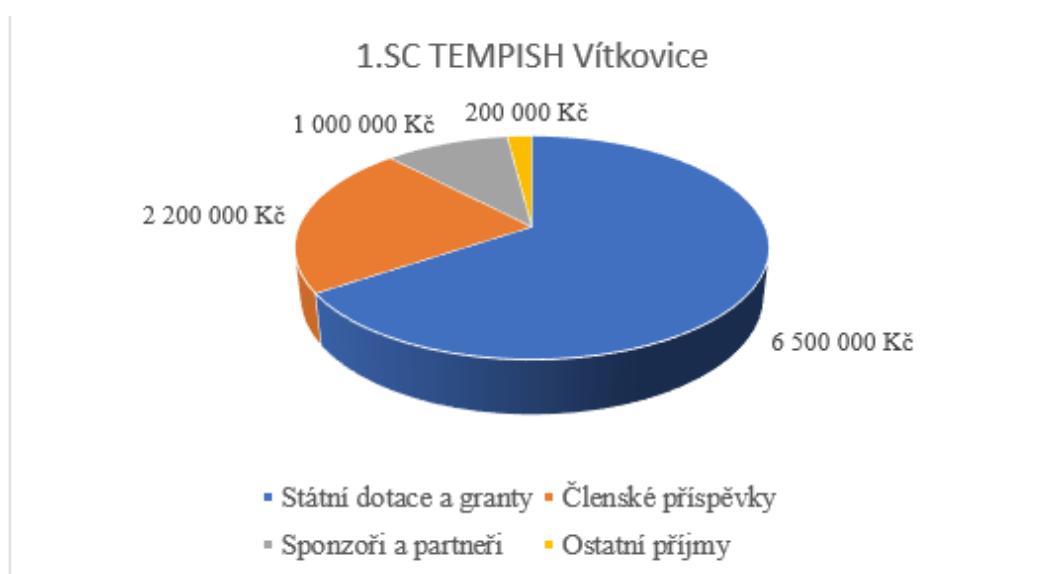
Vítkovice dlouhodobě spolupracují s firmou SAREZA, s.r.o. a využívají další sportovní halu v Hrušovské ulici k pokrytí tréninkových jednotek mužského „A“ týmu. Intenzita a náročnost programu elitních kategorií vyžaduje regeneraci, tu mužům a ženám poskytuje bazén a wellness centrum Vodní svět SAREZA na Sokolské ulici v centru Ostravy. Každý elitní tým má svou kartu s předplaceným kreditem od klubu k využívání těchto služeb.

Klub mimo jiné dlouhodobě spolupracuje s fitness centrem Pure Jatomi Fitness nacházejícím se v OC FORUM Nová Karolína na Jantarové ulici. Hráči elitních týmů (muži, ženy) zde mají možnost libovolného vstupu po celý rok.

3.1.6 Zdroje financování klubu a výdaje

Financování klubu velikosti Vítkovic není lehký úkol, a proto spoléhá (viz Graf 3.1) na interní zdroje, tedy zdroje plynoucí z činnosti klubu, například členské příspěvky, ale mnohem více je odkázán na externí zdroje, což mohou být různé typy dotací a příspěvky od sponzorů. Celkové příjmy na soutěžní rok 2017/2018 jsou 9 900 000 Kč.

Graf 3.1 Příjmy klubu na soutěžní rok 2017/2018

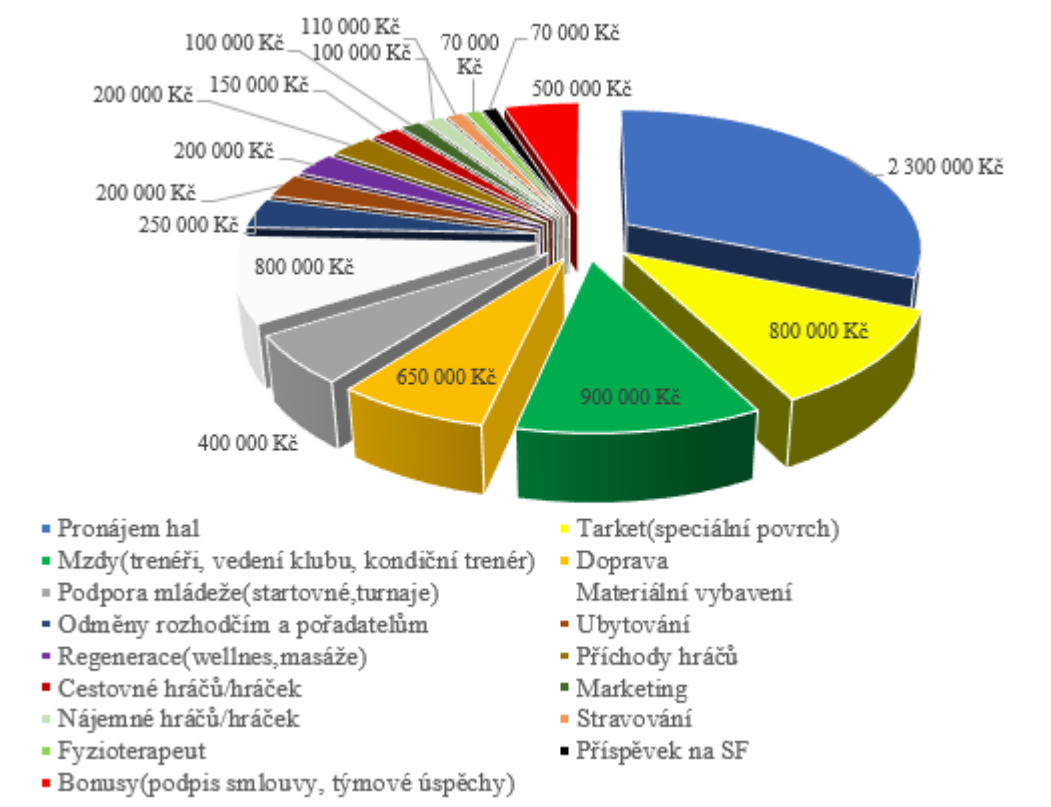


Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že nejdůležitějším příjmem pro klub jsou státní dotace a granty od MŠMT, Moravskoslezského kraje a města Ostrava. Další významnou položkou jsou příjmy obdržené z členských příspěvků. Poměrně malá část příjmů klubu pochází od sponzorů a partnerů klubu. Mezi ostatní příjmy patří prodej upomínkových předmětů (dresy, šály, mikiny), příspěvky od Čfbu za splnění marketingových podmínek a vstupné na zápasy.

Výdajů klubu je celá řada (viz Graf 3.2), některé jsou hrazené formou mimořádné dotace na tento výdaj (gerflor), zbytek je hrazen z příjmů klubu. Celkové výdaje klubu na soutěžní rok 2017/2018 tvoří 7 800 000 Kč.

Graf 3.2 Výdaje klubu na soutěžní rok 2017/2018



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu (SF-Superfinále)

Graf znázorňuje veškeré konkrétně rozepsané položky výdajů klubu v jednom soutěžním ročníku. Jak si můžeme všimnout, nejvýraznější složku tvoří pronájem hal, mezi další výrazné výdaje se řadí speciální florbalový povrch, mzdy trenérům a vedení klubu, materiální vybavení, doprava na utkání nebo výdaje na podporu mládeže, o kterou je ve Vítkovicích kvalitně postaráno. Je třeba zmínit také bonusy za podpis smlouvy, či týmové úspěchy, odměny rozhodčím, pořadatelům a výdaje na regeneraci. Marketing je provozován nízkonákladově a skoro celý je hrazen z peněz obdržených Čfbu při splnění předem daných podmínek (bannery, bulletiny, sociální sítě aj.). Nájemné hráčů netvoří významnou položku výdajů díky barteru s firmou RESIDOMO, s.r.o., která klubu poskytuje tři byty pro hráče bez nutnosti placení nájmu, pouze uhrazení výdajů za energie.

3.1.7 Mládež a odchovanci

Jak již jsem v této práci zmínil klub se pyšní výbornou prací s mládeží a širokou mládežnickou základnou včetně dívčích kategorií. Klub celoročně nabírá nové chlapce i dívky od 5 let, kdy stačí dorazit na jakýkoliv trénink dané kategorie, dále klub několikrát do roka pořádá jednorázové náborové akce na základních školách.

Děti trénují pod vedením kvalifikovaných trenérů, bývalých hráčů hrající nejvyšší soutěž s bohatými zkušenostmi a některé kategorie mají to štěstí v podobě současných superligových hráčů a hráček. Je třeba zmínit, že veškerí trenéři s výjimkou trenéra mužského týmu trénují ve vlastním volném čase mimo svůj zaměstnanecký poměr nebo studium.

Tréninkové jednotky probíhají na MSH Dubina třikrát týdně s délkou jedné hodiny s výjimkou vyšších kategorií (dorostenci a junioři), kde tréninková jednotka trvá hodinu a půl. Mládež mívá turnaje, potažmo zápasy u starších kategorií jednou za dva týdny jeden den víkendu.

Klub v současné chvíli disponuje 17 mládežnickými týmy. Mezi mládežnické týmy řadím veškeré kategorie po juniory včetně (ročník narození 1999/2000).

Chlapecké kategorie

- Kategorie přípravka (ročník narození 2009 a mladší) – Lvíčata, Tygřici
- Kategorie elévové (ročník narození 2007 a 2008) – Aligátoři, Draci
- Kategorie mladší žáci (ročník narození 2005 a 2006) – Hurikán, Tornádo
- Kategorie starší žáci (ročník narození 2003 a 2004) – starší žáci A, starší žáci B
- Kategorie dorostenci (ročník narození 2001 a 2002) – dorostenci A, dorostenci B
- Kategorie junioři (ročník narození 1999 a 2000) – junioři A, junioři B

Dívčí kategorie

- Kategorie elévek (ročník narození 2007 a 2008) – elévky
- Kategorie mladších zákyň (ročník narození 2005 a 2006) – mladší zákyňě
- Kategorie starších zákyň (ročník narození 2003 a 2004) – starší zákyňě
- Kategorie dorostenek (ročník narození 2001/2002) – dorostenky
- Kategorie juniorek (ročník narození 1999/2000) – juniorky

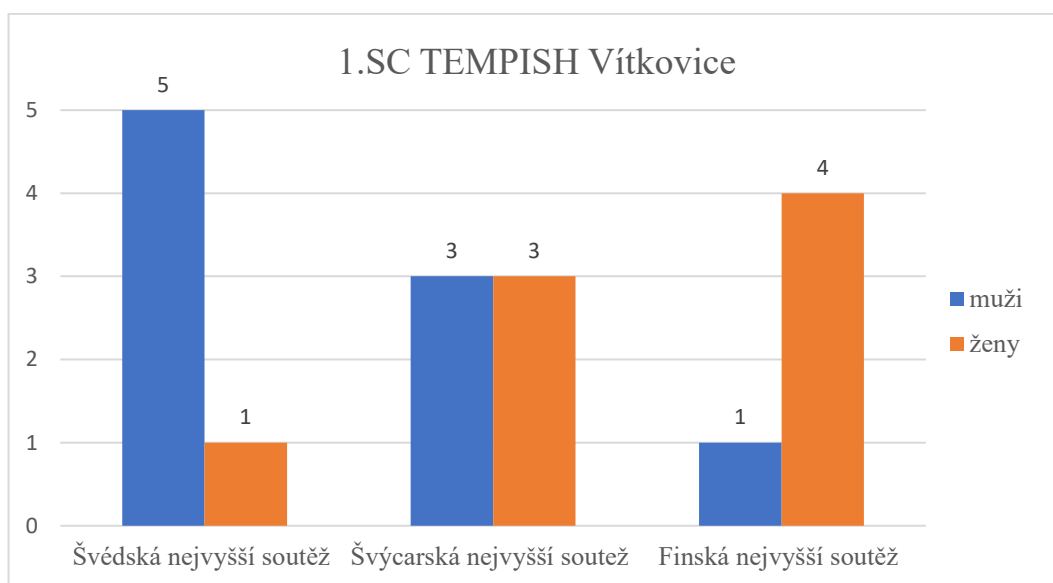
Mimo sezónu o letních prázdninách pořádají Vítkovice dva turnusy soustředění pro mládež v Odrách s kvalitním personálním obsazením zahrnujícím hráče obou elitních týmů a výborným zázemím (dostupnost jídelny a sportovní haly 2 min pěšky, hřiště s umělým povrchem, les a zábavní park HEIPARK Tošovice).

Ve Vítkovicích je kladen důraz na tzv. „ostaršování“, kdy talentovaní jedinci převyšují herně svoji kategorii a trenéři je využívají v kategoriích vyšších, tímto krokem hráči získají více

zkušenosti a herně vyspějí rychleji. Podmínkou těchto kroků trenérů je souhlas zákonných zástupců.

Odchovanci Vítkovic platí za „dodavatele“ hráčů do nejkvalitnějších zahraničních lig. Ti nejlepší si získali své místo i v předních švédských nebo švýcarských klubech, což vzhledem k negativnímu postoji zahraničních týmů k cizincům znamená získání si obrovského respektu a uznání. Mezi nejúspěšnější a vůbec první odchovance Vítkovic ve švédské lize můžeme zmínit Tomáše Sladkého, Milana Tomašika, Martina Tokoše a Patrika Suchánka. Za poslední tři sezóny se do zahraničí dostalo spoustu hráčů a hráček (viz Graf 3.3).

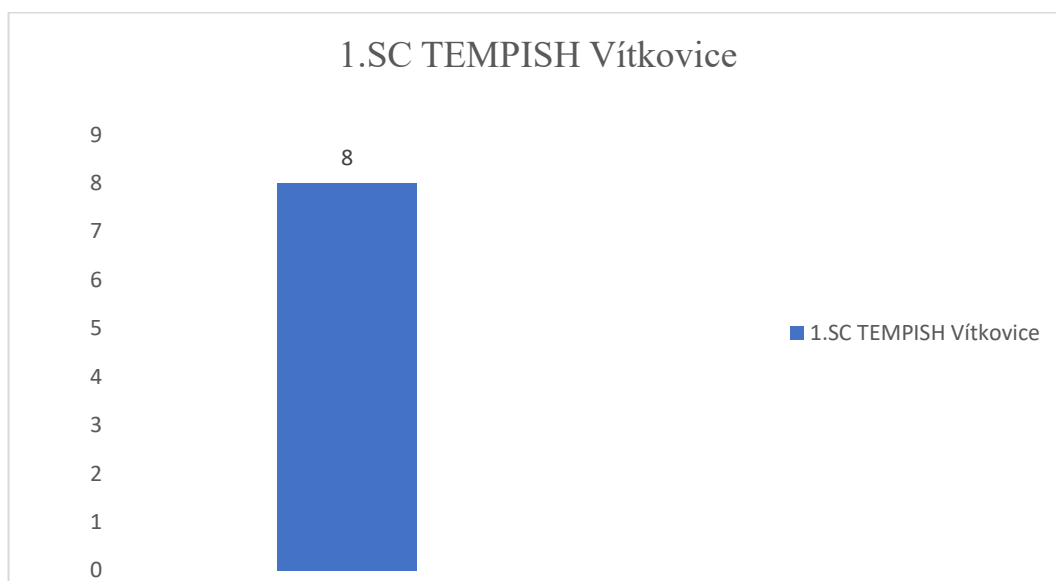
Graf 3.3 Odchovanci Vítkovic v zahraničních ligách v posledních třech sezónách



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje nejlepší tři zahraniční ligy světa a počet odchovanců obou pohlaví v těchto soutěžích v období posledních tří ročníků. V nejlepší lize světa, tedy ve Švédsku se dařilo lépe usazovat vítkovickým mužům, kdežto ve Finsku je to přesně naopak. Ve Švýcarsku, které je kvalitou soutěže na srovnatelné úrovni s tou naší, bylo zastoupení mužů a žen stejné. Zajímavostí je, že v současném kádru Vítkovic se nachází již uvedení Martin Tokoš a Tomáš Sladký.

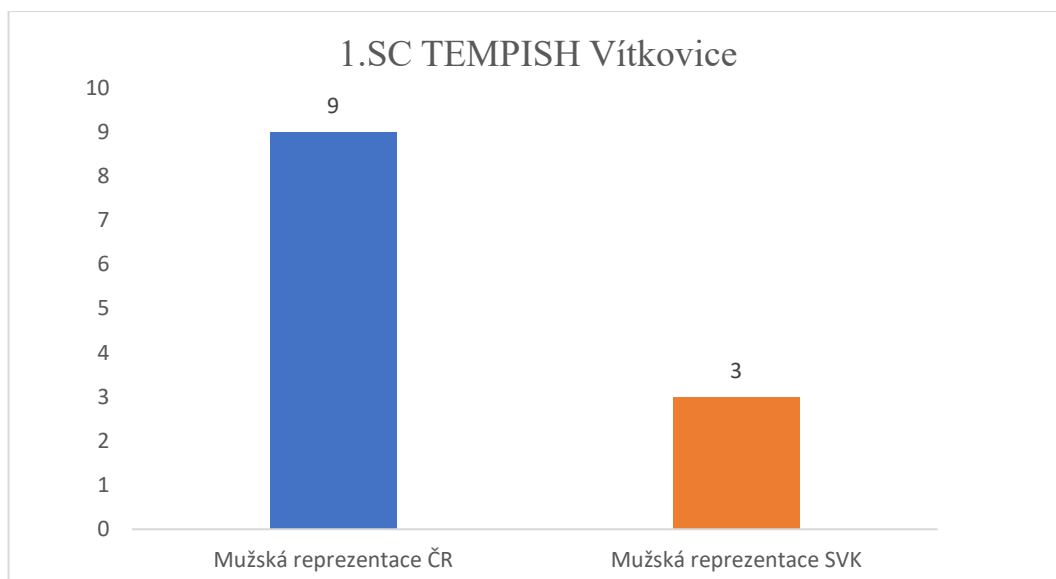
Graf 3.4 Odchovanci v současném kádru Vítkovic



Zdroj: vlastní zpracování

Graf vyjadřuje počet odchovanců uvedených na soupisce mužského elitního týmu pro sezónu 2017/2018. Za odchovance počítám hráče, kteří v klubu od mala začínali nebo přišli do kategorie starších žáků. Kategorii dorostenců považuji za hraniční, kdy hráč už získal herní návyky, zkušenost a také základní taktickou vybavenost. V současném kádru se tedy nachází osm odchovanců, „čistých“ odchovanců, kteří začínali s florballem konkrétně ve Vítkovicích je pět.

Graf 3.5 Hráči Vítkovic patřící do širšího kádru reprezentace mužů



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf se netýká odchovanců, ale zaměřuje se na počet hráčů Vítkovic, kteří jsou členy širšího kádru reprezentace mužů. Z výsledku grafu vyplývá obrovská kvalita kádru, kdy devět současných hráčů je v širším kádru reprezentace České republiky a tři slovenští hráči působící ve Vítkovicích jsou také členy širšího kádru reprezentace Slovenska.

3.1.8 SWOT analýza

Tabulka 3.1 SWOT analýza 1.SC TEMPISH Vítkovice

S – silné stránky	W – slabé stránky
Rostoucí členská základna	Klub nevlastní svou sportovní halu
Kvalitní mládež	Absence šéftrenéra mládeže
Dlouhodobě výsledkově úspěšné elitní týmy	Poměrně nízká návštěvnost na domácí zápasy
Výborné zázemí	Absence pozic v managementu klubu na hlavní pracovní poměr
Zajištěný klub s tradicí	Nedostatečné podmínky pro nejlepší hráče vzhledem ke konkurenci
Věrní fanoušci	Hráči většinou z řad studentů
O - příležitosti	T - hrozby
Nárůst zájmu občanů Ostravy o florbal	Konkurence v podobě druhého ostravského klubu FBC Ostrava
Přivedení nových lukrativních sponzorů	Zvýšení nákladů na pronájem haly od města
Zlepšení marketingu	Zranění klíčových hráčů/hráček
Postavení vlastní haly	Odchod klíčových hráčů/hráček
Vyšší dotace	Ukončení spolupráce se sponzory a partnery klubu
Spolupráce se školami a fanoušky HC Vítkovice Ridera	

Zdroj: vlastní zpracování

S – strenght – Nejsilnější stránkou klubu je historie klubu a úspěchy na domácí scéně. Po Tatranu Střešovice jde o druhý nejúspěšnější klub v české historii s šesti tituly z mužské kategorie a třemi tituly z ženské kategorie. Rostoucí členská základna je důkazem kvalitní práce trenérů mládeže, kdy klub doplňuje „A“ tým o nadějně juniory. Zázemí a vybavení klubu je na vysoce kvalitní úrovni. Klub se stará o svoje fanoušky, kterým zařizuje dopravu na výjezdní utkání, v neposlední řadě se klub může spoléhat na podporu od města, státu, kraje a svých sponzorů a partnerů, kdy je jim poskytována hotovost, ale také celá řada benefitů.

W – weaknesses – Mezi slabiny klubu je třeba zmínit, že klub není schopen všem hráčům po ukončení studia zajistit adekvátní podmínky pro florbal nebo zajištění práce kompatibilní s florbalem, což je také způsobeno lokací klubu v Moravskoslezském kraji, kde je jedna z nejvyšších nezaměstnaností v ČR. Tito hráči pak mohou jít za konkurencí, kde jsou podmínky podstatně lepší. Slabou stránkou je návštěvnost na domácí zápasy, která na klub s takovou historií je zklamáním, nicméně tento jev souvisí z velké části s atraktivitou florbalu obecně. Další slabou stránkou je podle mého názoru absence šéftrenéra mládeže s koncepcí, kdy klub se v posledních letech snažil tento post obsadit, avšak neúspěšně. Poslední slabou stránku vidím v managementu klubu, který je veden zaměstnanci v jiném pracovním poměru v jejich volném čase, což se dá ovšem opět vysvětlit obecnou nálepkou florbalu jako stále „amatérského“ sportu.

O – opportunities – Příležitostí má klub spoustu, jednou z podstatných se jeví zlepšení marketingových strategií, kdy si klub může vzít příklad z hokeje, kde se marketing provozuje na vysoké úrovni. Zlepšení marketingu je spojeno s růstem zájmu o florbal v Ostravě, a tedy zlepšení návštěvnosti na domácí zápasy. Je nutné podotknout, že v aktuální sezóně ve vyřazovacích bojích Vítkovice oslovily fanoušky HC Řídera s nabídkou volného vstupného, fanoušci se dostavili a návštěvnost vzrostla. Další příležitostí je přivedení nových lukrativních sponzorů, tato příležitost se odvíjí především od výsledků klubu a mediální prezentace. Postavení vlastní haly je v současnosti nesplnitelným cílem z důvodu finanční náročnosti zaplacení pozemku a pokrytí veškerých výdajů s výstavbou a provozem sportoviště, s vyššími dotacemi od státu by však tento cíl mohl být v budoucnu zrealizován.

T – threats – Jednou z nejreálnějších hrozeb může nastat při odchodu klíčových hráčů za konkurencí z důvodu lepších podmínek. Konkrétně městský rival FBC Ostrava nabízí podmínky přibližující se profesionalizaci florbalu. Zvýšení nákladů na pronájem haly nebo ztráta tradičních sponzorů může způsobit také problém. V neposlední řadě je hrozbou stejně jako v jiných sportech zranění klíčových hráčů.

3.2 HU-FA Panthers Otrokovice

Obrázek 3.6 Oficiální logo klubu



Zdroj: oficiální stránky klubu, dostupné z www.panteri.cz

Informace o klubu

- Oficiální název: HU-FA Panthers Otrokovice
- Právní forma: spolek
- Město: Otrokovice
- Založeno: 1998
- Sídlo: Palackého 139, 765 02 Otrokovice
- Počet členů: 422
- Počet družstev: 10
- Domácí hala: třída Tomáše Bati 1270, Otrokovice
- Klubové barvy: modrá, bílá
- Webové stránky: <http://www.panteri.cz>
- Facebook: <https://www.facebook.com/panthersotrokovice>

3.2.1 Historie klubu

HU-FA Panthers Otrokovice patří mezi tým mužské Tipsport superligy s poměrně krátkou tradicí v nejvyšší mužské soutěži.

Samotný klub Panthers Otrokovice vznikl v roce 1998 se sídlem v Holešově. Působil v druhé nejvyšší mužské celostátní soutěži. O rok později se klub přestěhoval do Otrokovic na ZŠ Mánesova, kde se mu dostalo nadstandardního zázemí. Škola poskytla vysoký obnos finančních prostředků na florbalové vybavení a učitelé Vlastimil Bukjovan a Josef Vaňhara se zasloužili o rozvoj florbalu v tomto regionu. Od roku 2000 dlouhých devět let klub působil v 2.lize. Během tohoto období se klub zaměřil na výchovu mladých talentů superligových, či

dokonce reprezentačních parametrů. Otrokovice sloužily pro jiné kluby jako farma nejlepších klubů v ČR.

Po dlouhém období v 2.lize se do Otrokovic vrátili nejvyšší soutěží ostřílení hráči a Otrokovice byly na vzestupu. V roce 2010 přišel postup do 1.ligy a rok nato na domácí půdě před 1340 diváky Otrokovice postoupily do vysněné nejvyšší soutěže.

Rok 2014 se stal pro Otrokovice nejúspěšnějším ročníkem v nejvyšší soutěži, když se probíjeli mezi 4 nejlepší celky do semifinále, kde vypadl s pražským Tatranem Střešovice v poměru 0:4 na zápasy. Ve stejném roce postoupily Otrokovice do finále PČP, kde získaly stříbrné medaile po prohře 3:10 s Mladou Boleslaví.

3.2.2 Klubové úspěchy

Klub stále čeká na medaili z nejvyšší mužské soutěže. Největším úspěchem je tedy již zmíněné 4. místo v roce 2014. Klub se může v témže roce pyšnit stříbrnými medailemi z PČP. Mužské úspěchy uzavírá bronzová medaile z mezinárodního turnaje Czech Open konaném v Praze v roce 2016.

Junioři se dočkali historicky první a prozatím poslední medaile stříbrné barvy v soutěžním ročníku 2006/2007. Dorostenci jsou v nejvyšší soutěži bez výrazných úspěchů a jejich nejlepším úspěchem je čtvrtfinále play-off. Jedinou zlatou medailí Otrokovic v historii registrovaných soutěží vybojovali mladší žáci v roce 2004.

3.2.3 Plánování

Primárním cílem Otrokovic je stabilizace klubu v nejvyšší soutěži, což se dá považovat se současným kádrem a výsledky z posledních ročníků za splněný cíl. Mezi střednědobé cíle, tedy v příštích třech letech, si klub stanovil cíl zisku první medaile z nejvyšší soutěže. Naprosto základním a samozřejmým krátkodobým cílem znamenajícím jeden soutěžní rok je pro Otrokovice umístění do 8. místa v základní části zajišťující účast ve vyřazovacích bojích.

U mládežnických kategorií je plánovaným cílem rozvíjení jedinců ve všech herních činnostech, učení fair-play hry a rozvoje pohybových a koordinačních schopností. Taktická příprava zde nehraje žádnou roli.

Management klubu má v plánu obdobně jako Vítkovice nalézt schopného šéftrenéra mládeže s koncepcí na dalších minimálně pět let. Dalším vytyčeným cílem je zlepšení hospodaření s financemi a zisk vyšší finanční podpory v podobě dotací. Klub neplánuje do budoucna vytvoření ženské složky.

3.2.4 Organizační struktura klubu

Florbalový klub Panthers Otrokovice byl zapsán do obchodního rejstříku 11. ledna 2000 jako občanské sdružení. Stejně jako u Vítkovic, s účinností zákona č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, od 1.1.2014 klub změnil název na Florbalový klub PANTHERS OTROKOVICE, z.s. s upravenými stanovami.

Generálním partnerem Otrokovic je již poslední tři sezóny česká firma HU-FA, zaměřená na dovoz a spotřebu materiálu ve stomatologii pro zubní ordinace a laboratoře v ČR.

Prezident klubu:	Karel Ťopek	ve funkci od roku: 2016
Sekretářka klubu:	Bc. Eva Pšenčíková	ve funkci od roku: 2016
Ostatní členové vedení:	Martin Hála	ve funkci od roku: 2016
	Tomáš Ťopek	ve funkci od roku: 2016

Obrázek 3.7 Schéma organizační struktury klubu



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšším orgánem je **členská schůze**, kterou tvoří všichni u Čfbu registrovaní členové klubu nad 18 let. Členská schůze může být usnášení schopná pouze za přítomnosti nadpoloviční většiny členů klubu nebo za případně poskytnuté plné moci nepřítomných členů, členům přítomným. Na rozdíl od Vítkovic v struktuře Otrokovic chybí kontrolní orgány jako revizní arbitr a kontrolní komise. Členská schůze je svolávána Výkonným výborem obvykle jednou ročně. Obdobně jako valná hromada rozhoduje o názvu, sídle, případných změnách těchto

údajů, dále pak rozhoduje o změnách ve stanovách. Rozhoduje o rozpočtu klubu, rozdělení majetku, existenčních problémech nebo dokonce případném zániku klubu.

Výkonný výbor je výkonný orgán klubu a je tvořen pěti členy. Skládá se z předsedy výkonného výboru a dále pak členů, kdy každý z členů má na starost nějaký úsek. O chod klubu se stará sekretářka, další členové jsou zodpovědní za finanční úsek, sportovní stránku klubu a komunikaci se zákonnými zástupci dětí. Za spolek jedná předseda výkonného výboru samostatně, popřípadě jiný člen výkonného výboru samostatně, vždy však na základě písemného pověření předsedou.

3.2.5 Sportovní zázemí klubu

Domácí hala, kde Otrokovice hrají své domácí zápasy, nese název SH Štěrkoviště. Původní školní tělocvična Mánesova stále slouží klubu k tréninkovým jednotkám mládeže, avšak kvůli nevyhovujícím kapacitním podmínkám pro nejvyšší soutěž se zde nekonají žádná ligová utkání. SH Štěrkoviště disponuje kapacitou 500 míst k sezení a až 150 míst k stání, hrací plocha má rozměry 43x21 metrů, součástí haly je také posilovna, sál na aerobik a venkovní umělé hřiště. Nachází se v přímé dostupnosti městské hromadné dopravy a disponuje parkovištěm pro 60 vozidel.

Obrázek 3.8 SH Štěrkoviště



Zdroj: oficiální stránky Českého florbalu, dostupné z www.ceskyflorbal.cz

Obrázek 3.9 Hrací plocha



Zdroj: oficiální stránky Českého florbalu, dostupné z www.ceskyflorbal.cz

SH Štěrkovické splňuje požadavky většiny halových sportů. V hale lze mimo florbal provozovat futsal, házenou, tenis, volejbal nebo basketbal. Sportovní hala mimo jiné již několikrát hostila MČR v standardních a latinskoamerických tancích. Televizní utkání se zde z důvodu stísněného prostoru a špatné manipulace se speciálním povrchem nehrají.

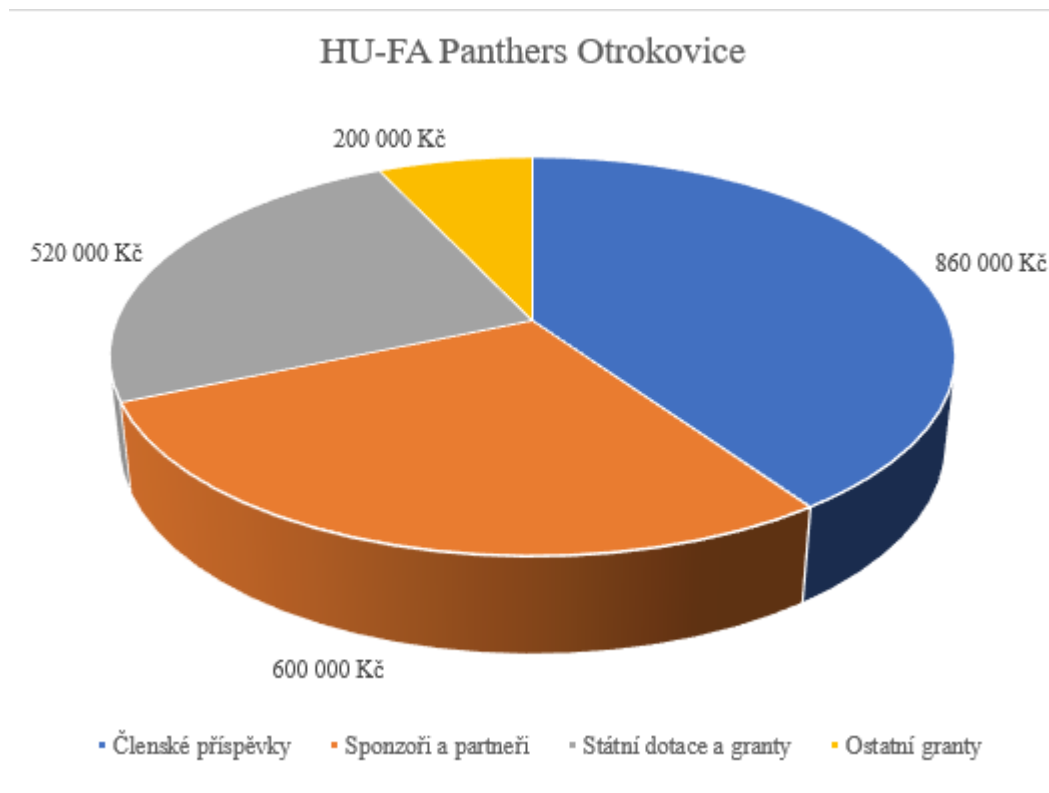
Z výše zmíněného důvodu klub k televizním utkáním využívá Víceúčelovou sportovní halu EURONICS v nedalekém Zlíně. Tato sportovní hala disponuje kapacitou 1850 míst k sezení.

Regenerace v podobě bazénu a wellness služeb není hráčům hrazena. Hráči mohou využívat služby posilovny a aerobikového sálu nacházejícího se na hale po celý soutěžní rok.

3.2.6 Zdroje financování klubu a výdaje

Příjmy Otrokovic jsou v porovnání s Vítkovicemi mnohonásobně nižší, struktura rozložení příjmů se taky výrazně liší (viz Graf 3.4). Celkové příjmy Otrokovic na soutěžní rok 2017/2018 tvoří 2 180 000 Kč.

Graf 3.6 Příjmy klubu na soutěžní rok 2017/2018

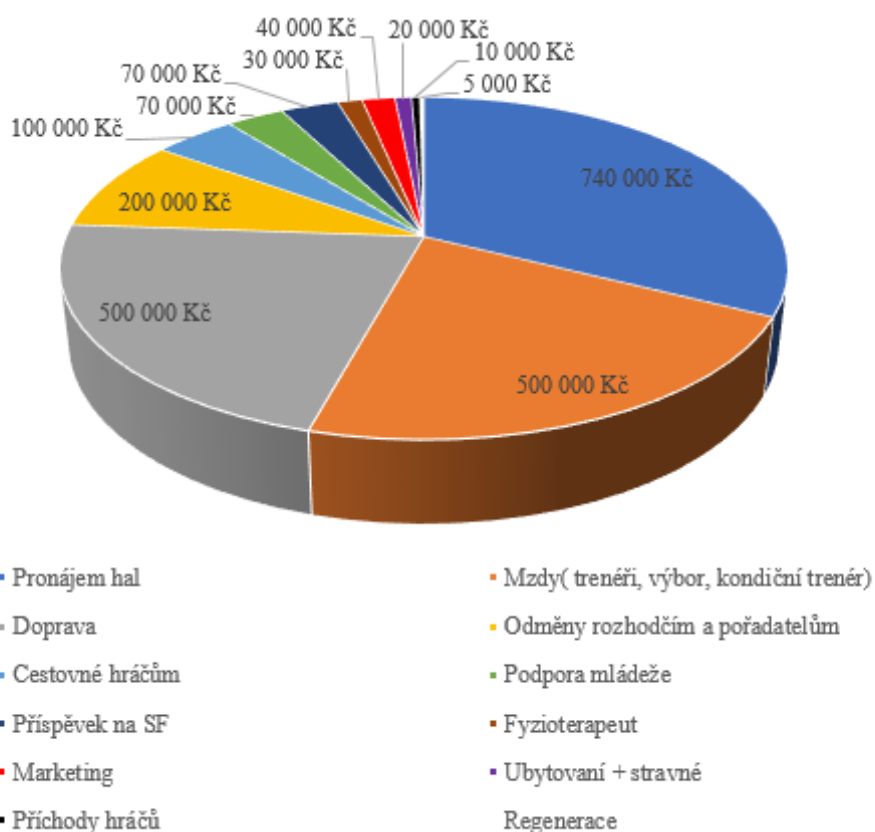


Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Z grafu plyne, že stěžejním zdrojem Otrokovic jsou členské příspěvky, další významný příjem představují příspěvky od sponzorů a partnerů klubu, až na třetím místě se řadí finance v podobě státních dotací a grantů. Ostatní příjmy jako vstupné, prodej upomínkových předmětů a příspěvky od unie tvoří nejmenší částku.

Celkové výdaje Panthers Otrokovice na soutěžní rok 2017/2018 činí 2 285 000 Kč. Na Grafu 3.5 můžeme vidět rozepsané konkrétní položky těchto výdajů.

Graf 3.7 Výdaje klubu na soutěžní rok 2017/2018



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Jak lze z grafu vyčíst, tak stejně i u Otrokovic je nejvýraznější položkou výdajů pronájem hal a mzdy a doprava na utkání. Další v pořadí pak jsou výdaje na odměny rozhodčím, pořadatelům a cestovné hráčům. Mezi méně náročné položky se řadí výdaje na fyzioterapeuta, marketing, podporu mládeže a ubytování a stravné. Regenerace, příchody hráčů a příspěvek na SF, který hradí každý klub ve stejné výši, tvoří zbytek výdajů. Výdaje na materiál zde nejsou započteny, neboť se hradí ze sponzorského budgetu.

3.2.7 Mládež a odchovanci

Florbalový klub Panthers Otrokovice nemá členskou základnu a mládež obecně na takové úrovni jako Florbal Vítkovice, a to hned z několika důvodů. Ačkoliv se to nemusí jevit jako adekvátní důvod, prvním z nich je historie klubu a s ní spojené výsledky, kde za krátké působení v nejvyšší soutěži nenalezneme žádný cenný kov. Rodiče dětí chtějí své děti vidět v nejlepších klubech s úspěchy. Druhým důvodem je bezesporu absence dívčí složky, kdy Otrokovice ztrácí spoustu potencionálních členů. Mezi další důvody lze zařadit nedostatek kvalifikovaných trenérů.

Otrokovice disponují pouze 8 chlapeckými mládežnickými týmy:

- Kategorie přípravka (ročník narození 2009 a mladší) – Black, White
- Kategorie elévové (ročník narození 2007 a 2008) – Black, White
- Kategorie mladší žáci (ročník narození 2005 a 2006)
- Kategorie starší žáci (ročník narození 2003 a 2004)
- Kategorie dorostenci (ročník narození 2001 a 2002)
- Kategorie junioři (ročník narození 1999 a 2000)

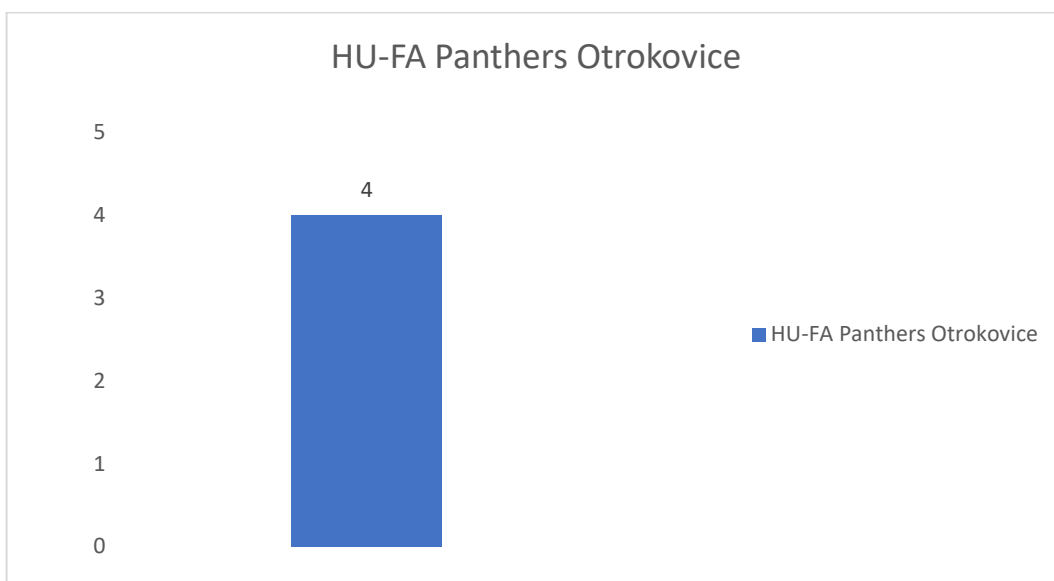
O letních prázdninách Otrokovice obdobně jako Vítkovice pořádají kemp mládeže se zaměřením na rozvoj florbalových a pohybových schopností, ale také zábavné chvíle spojené se získáváním nových kamarádů pro děti.

Co se týče florbalové mládeže v okolí Zlínska rád bych vyzdvihl tři odchovance Otrokovic Bc. Matěje Koňáříka, Ing. Jaroslava Vaňka, Ing. Jana Krkošku, kteří se po sezóně 2013/2014 rozhodli založit svůj florbalový klub Zlín Lions zaměřeným jak na muže, tak převážně na mládež. Zlín Lions již nyní disponuje 400 členy a 12 mládežnickými týmy ve všech kategoriích včetně dívek.

Největším srdcařem působícím v Otrokovicích od samotného začátku je Michal Nagy, dalším odchovancem a oporou je současný hrající prezident klubu Karel Ťopek, zapomenout nesmíme na dlouholetou oporu Otrokovic Lukáše Petříka. Zajímavostí je působení posledních dvou zmiňovaných ve Vítkoviciích, kde v sezóně 2008/2009 slavili společně titul mistra České republiky.

Žádný z odchovanců Otrokovic zatím nikdy nehrál nejvyšší soutěž v zahraničních ligách světa, tedy ve švýcarské, švédské nebo finské lize světa.

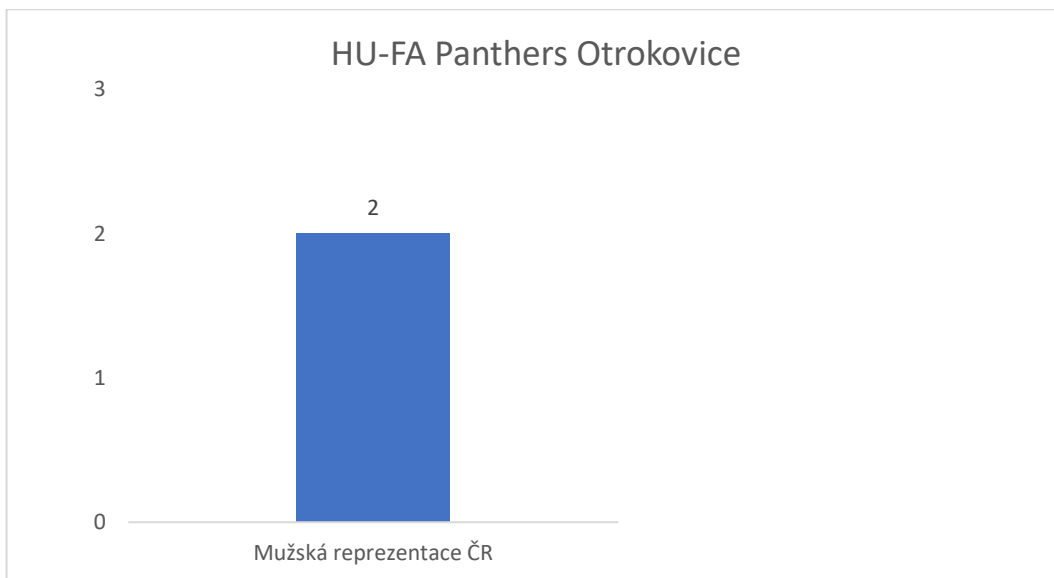
Graf 3.8 Odchovanci v současném kádru Otrokovic



Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme si povšimnout, že v současném kádru Otrokovic se nachází čtyři odchovanci, tedy hráči v klubu působící od začátku své florbalové kariéry nebo hráči příchozí do kategorie starších žáků.

Graf 3.9 Hráči Otrokovic patřící do širšího kádru reprezentace mužů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf neznázorňuje odchovance, nýbrž hráče Otrokovic, kteří jsou členy širšího kádru mužské reprezentace České republiky. Můžeme vidět, že do tohoto seznamu patří dva hráči, z nichž jeden hráč působí v Otrokovicích na hostování právě z Vítkovic.

3.2.8 SWOT analýza

Tabulka 3.2 SWOT analýza HU-FA Panthers Otrokovice

S – silné stránky	W – slabé stránky
Výborná návštěvnost	Chybící medailové umístění
Stabilizované místo v nejvyšší soutěži	Absence ženské složky
Sponzoři	Nedostatek trenérů včetně šéftrenéra
Kvalitní zázemí	Nepříliš vysoké dotace od státu, města, kraje
O - příležitosti	T - hrozby
Přivedení kvalitnějších hráčů	Ukončení působení klíčových hráčů
Profesionalizace managementu	Konkurence v podobě Zlín Lions
Angažování šéftrenéra mládeže	Zvýšení nákladů na dopravu a pronájem haly
Získat vyšší dotace	Zranění
Lepší hospodaření	

Zdroj: vlastní zpracování

S – strenght – Nejsilnější stránkou Otrokovic je počet sponzorů, kterými klub disponuje a dostává od nich potřebné finance nebo materiální vybavení. Další silnou stránkou je bezesporu dlouhodobá vynikající návštěvnost na domácích zápasech, kdy na SH Štěrkově si v průměru na jeden zápas najde cestu 350 diváků, což se ve florbale dá považovat za velmi vysoké číslo. K téma návštěvnosti je třeba zmínit další věc, že na Otrokovicích každý fanoušek opravdu fandí a přispívá tak k bouřlivé atmosféře. Klub si za své poměrně krátké působení v nejvyšší soutěži získal pevné a stabilní místo. Zázemí klubu je na velmi dobré úrovni.

W – weaknesses – Mezi slabé stránky klubu jsem zařadil chybějící ženskou složku, kterou většina soupeřů v lize vlastní. S ženskou složkou souvisí také další slabá stránka, kterou je výše obdržených dotací. Příjmy z dotací tvoří pouze necelých 24 %, ve srovnání s 66 % na straně Otrokovic je toto číslo poměrně nízké. Souvislost mezi ženskou složkou a dotacemi je taková, že na elitní tým žen Vítkovic putuje více financí, než je celý rozpočet Otrokovic na jednu sezónu. Z tohoto důvodu je absence ženské složky Otrokovic opravdu citelná. Nedílnou součástí úspěšného klubu je historie a medailová umístění. Otrokovice prozatím nevlastní žádné medailové umístění z nejvyšší mužské soutěže. Poslední slabou stránku vidím

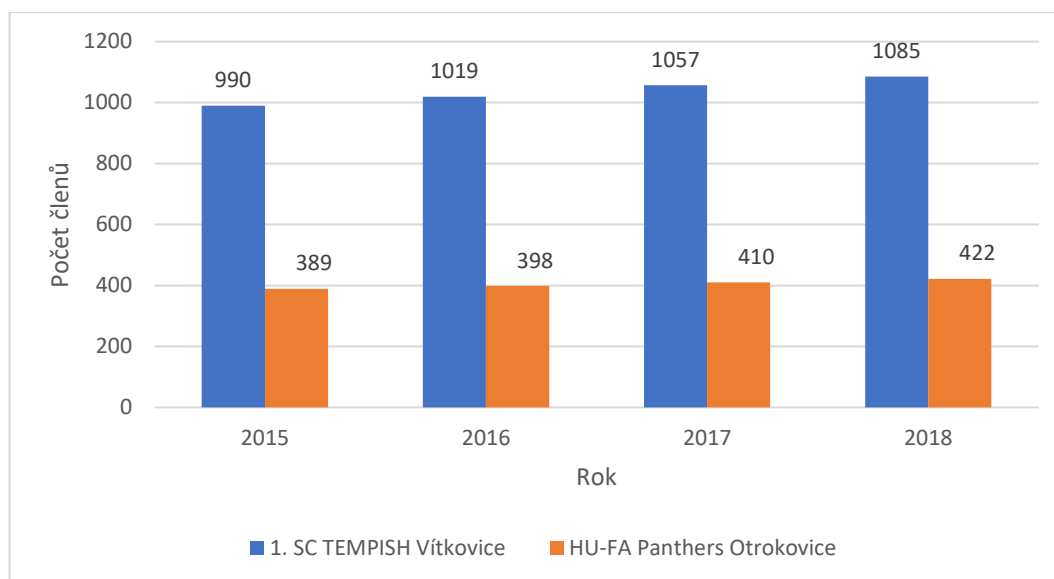
ve výchově mládeže, klub sice pořádá kempy a mládežnické týmy hrají většinou nejvyšší soutěže, nicméně chybí profesionální vedení šéftrenéra s koncepcí a přípravou hráčů na ten nejtěžší skok z juniorského florbalu, do florbalu mužského.

O – opportunities – Mezi nejvíce zajímavé příležitosti klubu bych zařadil zlepšení hospodaření, tudíž zajistit, aby klub po účetní uzávěrce nevykazoval ztrátu, ale zisk. Tohoto se dá docílit zajištěním většího množství zdrojů od sponzorů a partnerů klubu nebo zvýšit členské příspěvky, což bych však nedoporučoval z důvodu rizika odrazení rodičů tyto příspěvky hradit. Především je nutné zvýšit objem zdrojů z veřejných dotací. Jestliže klubu poroste členská základna, zvýší se také dotace od MŠMT, neboť tyto dotace jsou vypláceny na každého zapsaného člena klubu. Pokud klub získá medaili nebo uhraje kvalitní výsledek v podobě semifinále, získá od města opět o něco vyšší částku. Další významnou příležitostí je přivedení kvalitního šéftrenéra mládeže a kvalitních hráčů alespoň na hostování. Management klubu je veden z lásky ke klubu, ale ne příliš účelně, kupříkladu prezident klubu je aktivní hráč mužského týmu, toto „míchání“ funkcí může způsobit jisté problémy jak ve vedení klubu, tak například ve vedení zápasů nebo tréninků.

T – threats – Jednou z nejpodstatnějších hrozeb vidím v podobě konkurenčního klubu Zlín Lions, který je zaměřen zejména na mládež, působí zde zkušený a kvalitní trenér a nechybí šéftrenér mládeže. Čas ani věk nezastavíme, a tak je obrovskou hrozbou pro klub ukončení kariéry zkušených a klíčových hráčů. Jiný problém může přinést zvýšení nákladů na pronájem haly nebo dokonce úplné ukončení spolupráce z důvodu případné změny majitele. Stejně jako u každého sportu, zranění jsou neovlivnitelná a můžou způsobit velké problémy v nepříliš širokém kádru Otrokovic.

3.3 Komparace sledovaných klubů

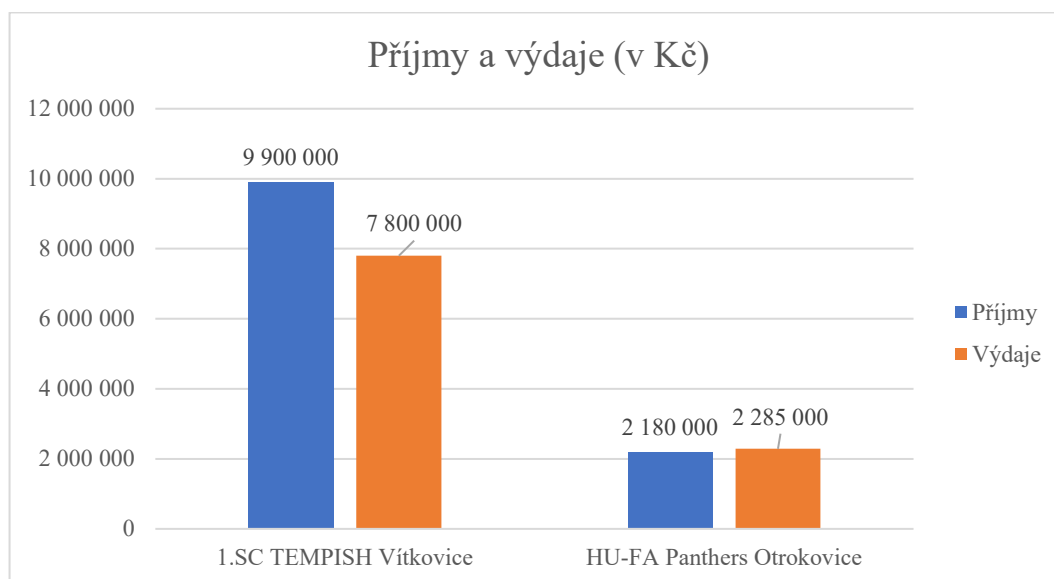
Graf 3.10 Počet a vývoj členů v posledních 4 letech



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Tento graf nám ukazuje vývoj členské základny obou klubů v sledovaném období 4 let. Jak si můžeme všimnout, tak pozitivní zprávou nejen z florbalového hlediska, ale sportovního hlediska obecně je nárůst členské základny u obou celků. U 1. SC TEMPISH Vítkovice z 990 členů na 1085 členů v případě HU-FA Panthers Otrokovice z 389 členů na 422 členů. Tato skutečnost je způsobena významnou popularizací tohoto sportu, kdy, zatímco jiným sportům např. volejbal, basketbal členská základna spíše stagnuje, ne-li se mírně snižuje, tak základna českého florbalu rapidně roste.

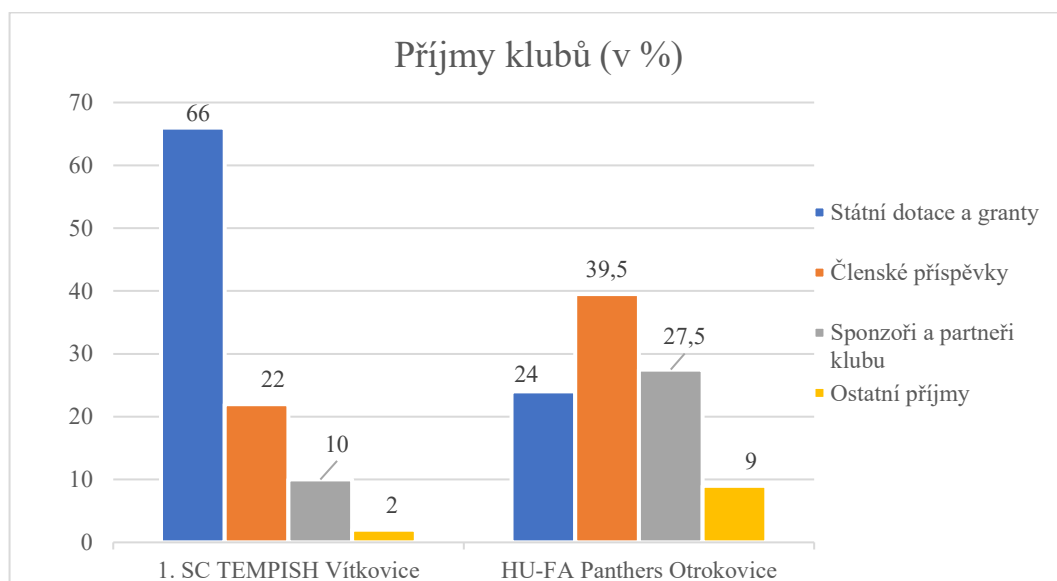
Graf 3.11 Příjmy a výdaje klubů na soutěžní rok 2017/2018



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Graf znázorňuje příjmy a výdaje obou klubů na jeden soutěžní rok. Graf nejlépe vystihuje, o kolik je 1.SC TEMPISH Vítkovice větším klubem než HU-FA Panthers Otrokovice. Vítkovice hospodaří s téměř 10 milióny korun českých, zatímco Otrokovice hospodaří s pouze necelými 2,2 milióny českých korun. Vítkovice disponují 4,5 krát vyšším rozpočtem, kdy jejich členská základna je pouze 2,5 krát vyšší. Je třeba zmínit, že příjmy Vítkovic jsou mnohem vyšší z důvodu příjmů na oba elitní týmy mužské i ženské kategorie, kdežto Otrokovice ženskou složku nemají, a proto je rozdíl markantnější. Co se týče výdajů, tak Vítkovice vynaložily 7,8 miliónů českých korun, Otrokovice téměř 2,3 miliónů českých korun. Zajímavostí je fakt, že Vítkovice za poslední rok vytvořily zisk v podobě 2,1 miliónů, oproti tomu Otrokovice vykázaly ztrátu ve výši 105 000 Kč.

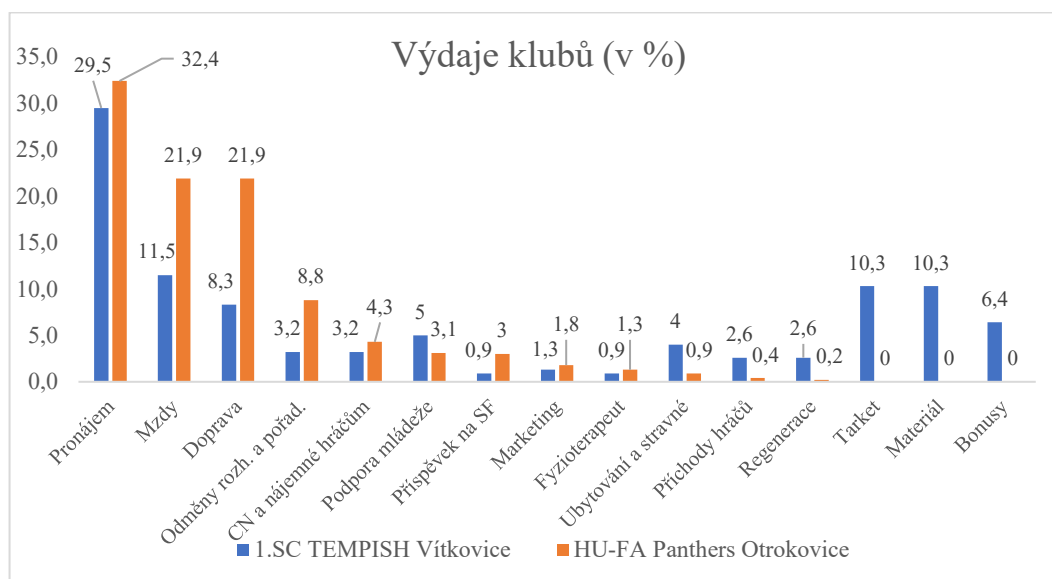
Graf 3.12 Příjmy klubů vyjádřené procentuálně



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Následující graf znázorňuje procentuální vyjádření příjmů obou klubů. Jedním z mnoha důvodů rozdílné finanční situace klubů je zapříčiněn objemem státních, krajských, městských a ministerských dotací, které tvoří 66 % veškerých příjmů Vítkovic. Z důvodu kratší historie klubu, absence ženské složky a velikosti města se Otrokovice nemohou spolehnout na tak vysoké procento dotací, jako je tomu u Vítkovic, z tohoto důvodu spoléhají spíše na podporu z vlastních řad, tedy rodičů dětí, kdy členské příspěvky jako nejvýznamnější příjem Otrokovice tvoří 39,5 % veškerých příjmů. Členské příspěvky však jsou také významným zdrojem Vítkovic, když tvoří 22 % příjmů Vítkovic, u Otrokovice dále pak příspěvek od sponzorů tvořící 27,5 % příjmů. Příjmy Otrokovice v podobě dotací tvoří pouhých 24 % celkových příjmů. Ostatní příjmy jako prodej vstupného, prodej upomínkových předmětů aj. jsou u Vítkovic nepříliš zajímavou položkou s 2 % příjmů, Otrokovice jsou na tom s ostatními příjmy veseleji, konkrétně s 9 % veškerých příjmů.

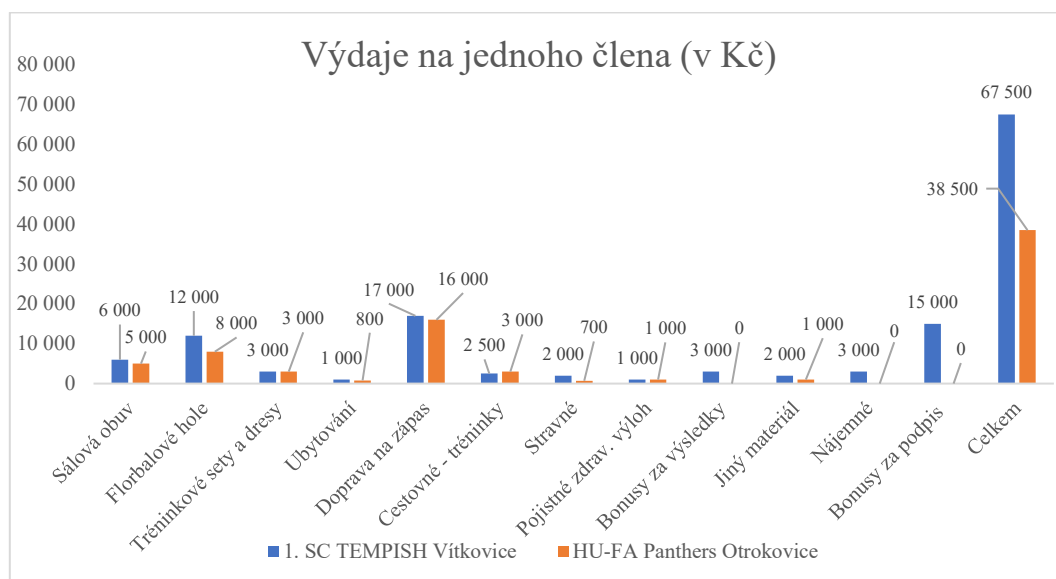
Graf 3.13 Výdaje klubů vyjádřené procentuálně



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu (CN-Cestovní náklady)

Výše znázorněný graf konkrétně zahrnuje procentuální strukturu veškerých výdajů klubu na soutěžní rok 2017/2018. U obou sledovaných klubů je nejvýraznější položkou pronájem hal s přibližně 30 % u Vítkovic, respektive 32 % u Otrokovic. Mezi další významné položky patří mzdy, které tvoří 11,5 % výdajů u Vítkovic a necelých 22 % u Otrokovic nebo doprava na utkání tvořící přes 8 % Vítkovických výdajů, u Otrokovic dokonce necelých 22 %. Můžeme si všimnout, že Vítkovice jakožto větší klub disponují vícero položkami výdajů, které se v případě Otrokovic vůbec nevyskytují. Příkladem může být výdaj na speciální florbalový povrch nebo bonusy za podpisy smluv, či týmové úspěchy. Materiál je hrazen z budgetu od sponzora Salming, z tohoto důvodu není brán jako peněžitý výdaj. Příjmy v podobě dotací jsou u obou klubů podmíněné účastí v nejvyšší mužské soutěži.

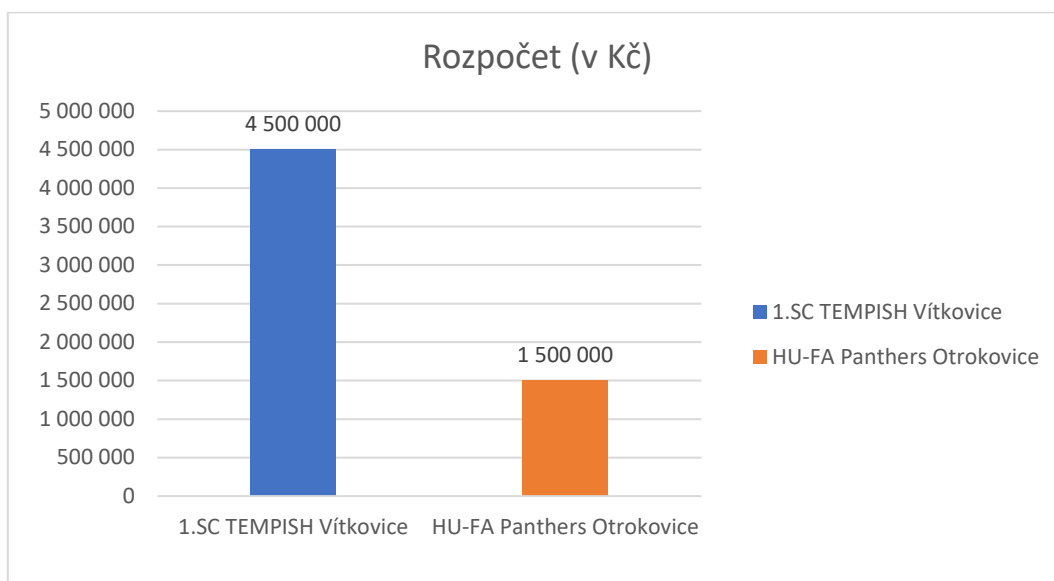
Graf 3.14 Srovnání výdajů na jednoho člena "A" týmu na základní část



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Zde můžeme sledovat graf, který nám znázorňuje srovnání na jednoho hráče v jednotlivých položkách výdajů, které klub hráči zajišťuje v základní části ročníku 2017/2018. Hráčů v každém týmu zapsaných na soupisce může být 20, nicméně každý klub disponuje širším kádrem, tedy cca 25 hráčů. Jak si můžeme všimnout, co se týče čistě materiálního vybavení jsou na tom kluby podobně, nejvýraznější rozdíl tak tvoří položky u Otrokovic se nevyskytující, což mohou být bonusy za výsledky, nájemné a bonusy za podpis smlouvy. Je třeba vysvětlit, že tyto bonusy jsem počítal jako průměr, de facto jde o to, že některý hráč dostane bonus za podpis např. ve výši 30 000 Kč, zatímco někdo jiný má stále platnou smlouvu, takže nedostane bonus. Po zprůměrování všech hráčů jsem se dostal na hodnotu 15 000 Kč. Celková hodnota 67 500 Kč, respektive 38 500 Kč u Otrokovic však není konečná, neboť týmům vzrostou náklady za vyřazovací boje, kde by se díky dlouhodobým úspěchům Vítkovic ve vyřazovacích bojích náklady výrazně zvedly a rozdíl 29 000 Kč v nákladech na jednoho člena tak ještě více vzrostl.

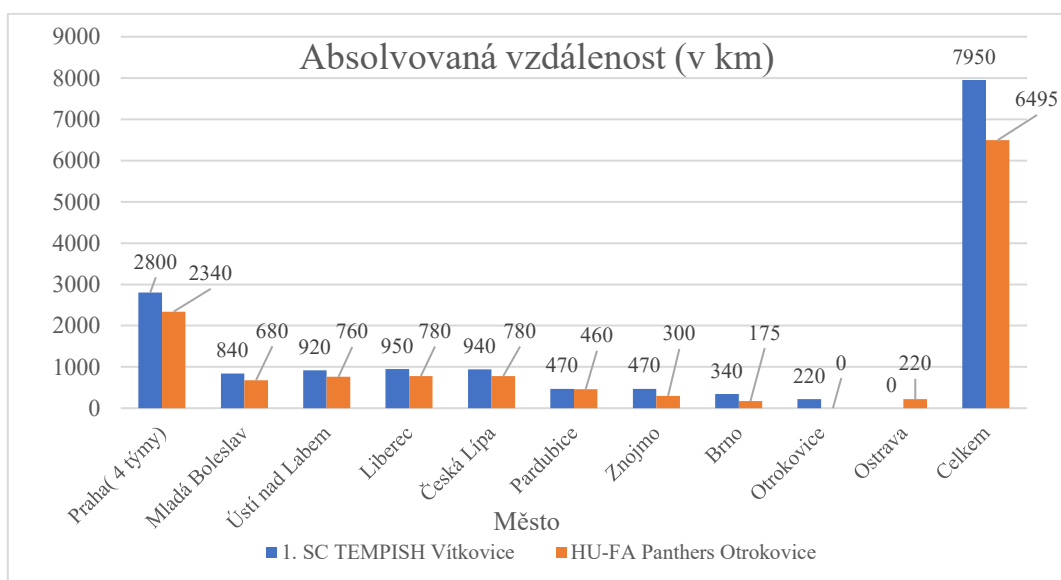
Graf 3.15 Rozpočet klubů pro mužskou kategorii



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály klubu

Jak z grafu vyplývá, nejvyšší sumy jdou na rozpočet elitních mužských týmů. V případě Vítkovic se jedná o 4 500 000 Kč, což znamená 45,5 % veškerých příjmů klubu, u Otrokovic tvoří rozpočet na muže 1 500 000 Kč, tedy dokonce 68,8 % veškerých příjmů klubu. Opět je třeba zmínit vyšší procentuální hodnotu u Otrokovic způsobenou absencí ženské elitní složky a nedostatkem dívčích a chlapeckých mládežnických kategorií v porovnání s Vítkovicemi.

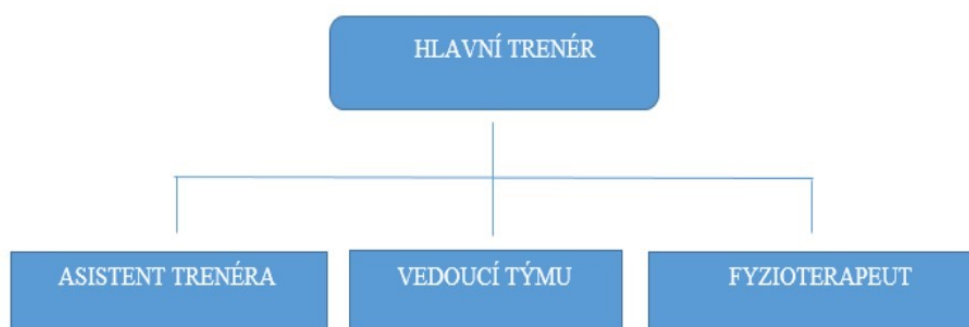
Graf 3.16 Absolvovaná vzdálenost v základní části



Zdroj: vlastní zpracování

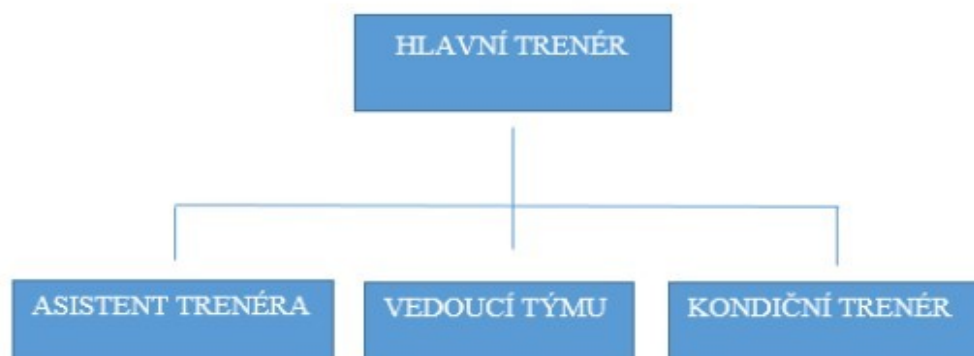
Graf nám ukazuje město a srovnání ujeté vzdálenosti „A“ týmů mužů Vítkovic a Otrokovic na venkovní zápasy v základní části v sezóně 2017/2018. Vzdálenost je zaznamenána v ujetých kilometrech tam i zpět, jak si můžeme všimnout, tak Vítkovice absolvovaly vzdálenost 7 950 km, Otrokovice celkem 6 495 km. Díky geografickému umístění Vítkovic na východě Moravy a většiny soupeřů z Čech je tento údaj pochopitelně vyšší. Do těchto vzdáleností není započítán současně probíhající PČP a vyřazovací část. Při levnější sazbě autobusu 25 Kč/km rozdíl 1 455 km udělá o 36 300 Kč vyšší náklady na dopravu pro Vítkovice.

Obrázek 3.10 Vedení „A“ týmu mužů Vítkovic



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 3.11 Vedení „A“ týmu mužů Otrokovice



Zdroj: vlastní zpracování

Muže Vítkovic i Otrokovic vede čtyřčlenný tým. U obou klubů má na starosti taktiku, vedení zápasů a tréninků hlavní trenér, kterému ve všech těchto činnostech pomáhá asistent trenéra. Co se týče organizace venkovních zápasů (doprava, ubytování, jídlo), vypsání zápisu o utkání nebo materiálního vybavení, tak tyto funkce má v kompetenci v obou klubech vedoucí týmu. Posledním členem Vítkovic je fyzioterapeut, který plní svoji profesi na trénincích (stabilizační cviky a kompenzační cvičení), tak i na zápasech v podobě tejpování nebo masírování. Posledním členem Otrokovic není fyzioterapeut, nýbrž kondiční trenér, který buď sestavuje individuální plány hráčům v období letní přípravy nebo vede tréninkové jednotky v průběhu této přípravy a během celé sezóny.

4 Shrnutí výsledků šetření

Za pomoci analýz a komparace byly zjištěny slabiny a silné stránky v interních a externích faktorech florbalových klubů. Důležité výsledky budou následně popsány a shrnuty, posléze navrženy doporučení do budoucna.

1.SC TEMPISH Vítkovice

Klub 1.SC TEMPISH Vítkovice je zapsaným spolkem. Nejvyšším orgánem klubu je valná hromada, která je svolávána předsedou pětičlenné správní rady, v klubu funguje kontrolní orgán v podobě tříčlenné kontrolní komise a revizního arbitra. Management klubu je na poměry českého florbalu na vysoké úrovni, ale stále je tvořen lidmi, kteří vykonávají tuto pozici mimo svůj hlavní pracovní poměr, jedinou výjimkou je sekretář klubu, pro kterého je tato funkce hlavním zaměstnáním.

Dlouhodobé sportovní výsledky elitních kategorií jsou devizou tohoto klubu, kterými určuje svoji silnou pozici na trhu vůči konkurenci. Muži jsou šestinásobnými mistry České republiky, ženy čtyřnásobnými mistry České republiky. S výsledky samozřejmě souvisí sportovní zázemí klubu, které i přestože nemá klub ve vlastnictví, nabízí široké spektrum možností, pokrytí veškerých tréninkových jednotek a korektní domluvy s vedením haly na vytvoření adekvátních podmínek.

Z hlediska financování klubu je na tom klub velice dobře, kdy se může spolehnout na mohutnou podporu města, kraje nebo státu v podobě dotací, které tvoří 2/3 příjmů. Sponzorů a partnerů klubu má klub opravdu spoustu, nicméně významné finanční a materiální prostředky poskytuje pouze několik z nich. Jakožto další a velmi významný zdroj je třeba zmínit členské příspěvky, patřící mezi tradiční příjem všech sportovních klubů. Ostatní příjmy, jako vstupné na zápasy a prodej upomínkových předmětů netvoří podstatnou položku.

Co se týče marketingu, má klub na čem pracovat, marketing je provozován nízkonákladově ve volných chvílích jinde zaměstnaných členů klubu, což samo o sobě značí jistou neprofesionalitu. Důsledkem toho jsou neaktualizované sociální sítě typu (Instagram, Facebook), absence reklam na billboardech, pouze ojedinělá spolupráce s rádiem nebo nedostatečná propagace klubu a náborů dětí na základních školách.

Klub disponuje širokou členskou základnou rozdělenou do všech věkových kategorií včetně ženské složky. Díky této skutečnosti se klub může pyšnit kvalitní prací svých trenérů v oblasti mládeže, na které se aktivně podílejí bývalí nebo současní hráči dospělých elitních

týmů. Nevýhodou se jeví absence šéftrenéra mládeže na hlavní pracovní poměr. Klub aktivně zapojuje hráče/hráčky z juniorských soutěží do nejvyšších kategorií mužů a žen.

Materiální vybavení a zajištění cestovného, nájemného nebo regenerace je na profesionální úrovni, kdy klub proplácí výdaje na cestovné, hradí nájemné vzdáleným hráčům a proplácí veškeré vstupy do regeneračních zařízení.

Jistou nevýhodu nicméně může znamenat lokace klubu v Moravskoslezském kraji, který je dlouhodobě řazen jako kraj s nejvyšší nezaměstnaností, florbal je stále amatérským sportem bez možnosti obživy, proto hráčům nestudujícím zde vysokou školu je velice těžké zajistit vhodné pracovní podmínky, které by se daly skloubit s náročným programem tréninků. Z tohoto důvodu nejlepší hráči Vítkovic často mění působiště nebo odchovanci Vítkovic hrající v zahraničí nemíří právě domů do Vítkovic.

HU-FA Panthers Otrokovice

Klub HU-FA Panthers Otrokovice je rovněž zapsaným spolkem. Nejvyšším orgánem klubu je členská schůze svolávaná předsedou pětičlenného výkonného výboru. V klubu není určen žádný kontrolní orgán. Management klubu tvoří čtyřčlenný tým složený z prezidenta klubu, sekretářky klubu a ostatních členů vedení. Stejně tak jako u Vítkovic, klub vedou lidé, kteří mají své zaměstnání a práci v klubu vykonávají ve svém volném čase dobrovolně. Management klubu je v této pozici teprve od roku 2016 a tak nemá dostatečné zkušenosti s plánováním, organizováním, vedením a kontrolováním, navzdory těmto nedostatkům je na poměrně vysoké úrovni ve srovnání s ostatními kluby nejvyšší soutěže.

Sportovní výsledky klubu jsou úzce spjaty s poměrně krátkou historií klubu v nejvyšší soutěži, kdy nejlepším umístěním je 4. místo v České republice z roku 2014 a 2. místo v PČP také z roku 2014. Sportovní zázemí Otrokovice rovněž nepatří do vlastnictví klubu, ale i přesto se dá považovat za nadstandartní z důvodu pokrytí veškerých tréninkových jednotek, zápasů a možností libovolného vstupu do posilovny, která je součástí komplexu haly.

Co se týče financování klubu, tak klub jeví značné nedostatky. Otrokovice vykázaly za poslední rok ztrátu 105 000 Kč. Klub sice má množství sponzorů a partnerů, kteří přispívají významnou finanční částkou nebo materiálním vybavením v celkové výši 27 % veškerých příjmů za jeden soutěžní rok, ale co se týče získávání státních, krajských a městských dotací z veřejných rozpočtů výrazně strádá. Zatímco Vítkovice na dotacích získají 66 % veškerých příjmů, tak Otrokovice pouze 24 % příjmů. Hlavním důvodem je z mého pohledu absence

ženské složky, která tvoří přibližně 40 % příjmů z celkových 66 % u Vítkovic. Když připočteme další důvody v podobě méně početné členské základny (dotace na mládež od MŠMT), ne tak úspěšné historie klubu a lokace klubu v menším městě, dostáváme se k tak nízkému procentu dotací. Otrokovice tedy mnohem více spoléhají na zdroje v podobě členských příspěvků tvořící téměř 40 % příjmů. Ostatní příjmy jako vstupné na zápasy, prodej upomínkových předmětů atd. tvoří necelou desetinu veškerých příjmů. Příležitost na zlepšení může přinést kvalitnější získávání dotací nebo zefektivnění výdajů, čímž by se Otrokovice staly finančně stabilním a nezávislým klubem.

Marketing na sociálních sítích a webových stránkách je prováděn externistou s nízkými náklady, ale poměrně kvalitně. Klub několikrát do roku spolupracuje s rádiem a jinými subjekty, když nabízí různé benefity v podobě volných lístků nebo piva/kofoly zdarma na zápasech. Klub jednou ročně pořádá nábor dětí na ZŠ.

Členská základna klubu pozvolně roste, i přestože je zde konkurence v podobě Zlín Lions. Mládeži se věnují kvalifikovaní trenéři a současní hráči elitního týmu. Ovšem filosofie Otrokovic: „Ať je to hlavně baví“ je sice pravdivá, ale v pozdějších kategoriích nedostačující.

Klub materiálně kvalitně zajistí každého člena „A“ týmu, dojíždějícím hráčům také proplácí cestovné, nicméně vzhledem k finančním možnostem klubu si nemůže dovolit proplácet vstupy do regeneračních zařízení nebo poskytovat uhrazení nájemného cizincům v týmu.

Výhodu i nevýhodu spatřuji v geografickém umístění Otrokovic. Výhodou je bezesporu fakt, že Otrokovice jsou druhým největším městem okresu Zlín, ale stále velmi malým městem co do populace (18 000 obyvatel), tudíž florbal je zde sportem číslo jedna, návštěvnost na zápasy je v dlouhodobém měřítku jedna z nejvyšších v celé nejvyšší soutěži a atmosféra zde je opravdu elektrizující. Dostupnost ze Zlína, kde se nachází Univerzita Tomáše Bati, kde někteří hráči bydlí a studují je poměrně snadná (12 km). Stinnou stránkou však je právě již zmíněná velikost města, kdy klub nemá odkud jinde brát talentované hráče, z tohoto důvodu se v klubu hojně využívá strategie získávání hráčů na hostování například třeba z Vítkovic, kteří zde vyrostou, nabudou zkušenosti, a poté se vracejí zpět do svých klubů, protože klub zkrátka není schopen zajistit adekvátní pracovní a ubytovací podmínky.

Návrhy a doporučení pro oba kluby

Ve výsledcích šetření byly zjištěny velké rozdíly mezi kluby, ale i jisté podobnosti mezi nimi. Nejvýraznější rozdíl lze pozorovat v mládežnických kategoriích a výchově hráčů, kdy Vítkovice v této oblasti jasně dominují a přes časté odchody nejlepších hráčů stále doplňují kádr o své produkty mládeže, oproti tomu Otrokovice a jejich vedení mládeže není zdaleka tak efektivní, z tohoto důvodu mívají každoročně problémy udržet hráče působící na hostování z jiných klubů, kteří zde dostávají velký prostor a často výkonnostně explodují. Cestou pro Otrokovice tak podle mého názoru je nalezení kvalitního šéftrenéra mládeže s dlouhodobou koncepcí, který zajistí dodáním své tvorby Otrokovickým menší závislost na získávání hráčů z jiných klubů. Vítkovice v tomto ohledu dělají svou práci dobře, tudíž by se ji měli držet, avšak s angažováním šéftrenéra mládeže by se mohla zlepšit už tak vysoká efektivita ve výchově mládeže.

Historie a úspěchy klubu opět jasně hovoří pro Vítkovice, které jsou druhým nejúspěšnějším klubem v české historii. U Otrokovic je potřeba stabilizovat kádr a pomalými kroky začít sbírat medaile a úspěchy na tuzemské scéně.

Management klubu je v obou klubech tvořen lidmi, kteří tento sport sice milují, ale zdrojem jejich obživy je jiný pracovní poměr. Jestliže chtějí oba kluby florbalově dohánět severské státy jako Finsko a Švédsko, tak bych do budoucna oběma klubům doporučil profesionalizaci managementu alespoň, co se týče hlavního manažera klubu, tajemníka, marketingového manažera, šéftrenéra mládeže a stálého, kvalitního sponzora. V současné chvíli je tato myšlenka nejspíše pouze utopií, ale v řádu 10-15 let se podle mého názoru florbal alespoň částečně zprofesionalizuje. Vítkovice i Otrokovice proto musí zajistit tyto základní kroky, aby i v budoucnu patřily k nejvyšším klubům českého florbalu.

Strategii zdrojů a způsobu financování klubu má každý z klubů odlišnou, neboť zatímco Vítkovice se mohou spolehnout na mohutnou podporu v podobě veřejných dotací, Otrokovice se opírají o interní zdroje v podobě členských příspěvků a externích zdrojů od sponzorů klubu. V současné situaci jsou na tom Otrokovice hůře, nicméně v severských ligách je právě podpora od sponzorů klubu stejná nebo vyšší než podpora v podobě dotací. Otrokovice by do budoucna nadále měly pokračovat ve spolupráci se stále zvyšujícím se počtem sponzorů, navíc se zlepšit v získávání veřejných zdrojů, kdežto Vítkovice by se měly zaměřit opačným směrem, a to udržet výši příjmů z veřejných zdrojů a zlepšit spolupráci a přínos od sponzorů. Vůbec nejefektivnějším řešením by bylo, kdyby si všichni činovníci, včetně hráčů měli tu možnost

vyzkoušet a poznat jinou zemi, jiný tým a odlišné fungování a věřím, že obzvlášť lidé ve vedení klubu by reálně změnili pohled, přístup a nastavené hodnoty zde u nás. Důsledkem a současně cílem klubu by po této zkušenosti mělo být zlepšení jak na poli sportovním, tak také manažerském.

Marketing je v obou klubech ne zcela efektivně využíván a kluby by z důvodu moderních trendů měly věnovat vyšší pozornost a najmout marketingového manažera na plný úvazek, protože propagace formou reklamy patří mezi typy nejhojněji vyhledávané potencionálním zájemcem.

5 Závěr

V této bakalářské práci byla provedena analýza a komparace managementu dvou florbalových klubů z české nejvyšší soutěže. Konkrétně se jednalo o kluby 1.SC TEMPISH Vítkovice a HU-FA Panthers Otrokovice.

Teoretická část byla zaměřena na vymezení základních pojmů, příkladem mohou být manažerské funkce, marketing, sponzorství nebo organizační struktura klubů ve sportu. Potřebné informace byly získány ze zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Praktická část se zabývala výzkumným šetřením u klubů. V úvodní části nejprve byly zanalyzovány oba kluby z pohledu jejich historie, úspěchů, výchovy mládeže a organizační struktury klubů. V oblasti hospodaření, získávání finančních zdrojů a financování výdajů byly informace získány na základě rozhovorů s pracovníky klubů. U Vítkovic byl rozhovor poskytnut sekretářem klubu, v případě Otrokovic členem výkonného výboru klubu. Další informace byly zjištěny z veřejně dostupných výkazů v elektronické podobě systému ARES patřícího pod Ministerstvo financí ČR. Z důvodu rozsáhlé velikosti elektronických dat nejsou tyto údaje zahrnuty v přílohách, ale pouze mezi elektronickými zdroji.

Komparací výsledků analýzy obou sledovaných klubů byly zjištěny značné rozdíly, a to co se týče hospodaření klubu, způsobu získávání finančních prostředků, a především výchovy mládeže. Tyto výsledky jsou spojeny s rozdílnou velikostí a historií klubů. U jiných faktorů jako například managementu elitních týmů nebo marketingu nebyly zjištěny významné odlišnosti a výsledky jsou srovnatelné.

Cíl bakalářské byl splněn. Výsledky šetření téměř ve všem potvrzují fakt, že Vítkovice jsou větším klubem a právem jsou považovány za jeden z nejkvalitnějších a nejúspěšnějších českých florbalových klubů historie i současnosti.

Seznam použité literatury

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- DAŇHELOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9.
- DIDEROT. *Velký slovník naučný. 10. publikace*, Praha 1999. ISBN 80-902723-1-2.
- DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly ze sociologie tělesné kultury*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1999. ISBN 80-7078-691-4.
- DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
- DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.
- KOSÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2017-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KYSEL, Jiří. *Florbal: kompletní průvodce*. Praha: Grada, 2010. Sport extra. ISBN 978-802-4736-150.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2009-. ISBN 978-80-245-1521-2.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

PETER F. DRUCKER. *Management*. An abridged and rev. version of Management : tasks, responsibilities, practices. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 978-075-0643-894.

REKTOŘÍK, Jaroslav, Petr PIROŽEK a Jana NOVÁ. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

SKRUŽNÝ, Zdeněk. *Florbal: technika, trénink, pravidla hry*. Praha: Grada, 2005. Sport (Grada). ISBN 80-247-0383-1.

Internetové zdroje

Administrativní registr ekonomických subjektů: ARES [online]. 2018 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: http://www.info.mfer.cz/ares/ares_es.html.cz

Český florbal: Historie florbalu v ČR [online]. 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/historie/historie-v-cr>

Český florbal: Historie florbalu ve světě [online]. 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/historie/historie-ve-svete>

Český florbal: IFF: Florbal má 300 000 registrovaných hráčů [online]. 2015 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/clanek/iff-florbal-ma-300-000-registrovani-hracu/>

Český florbal: Panthers Otrokovice [online]. 2018 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/oddil/panthers-otrokovice>

Český florbal: 1.SC Vítkovice [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/oddil/1-sc-vitkovice>

Český florbal: SH Štěrkovice Otrokovice [online]. 2018 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/informacni-deska/schvalene-haly/detail/351>

Čfbu. Pravidla florbalu: Pravidla florbalu a jejich výklad [online]. 2014 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskyflorbal.cz/cfbu/predpisy/pravidla-florbalu>

Florbal Vítkovice: O klubu [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.florbalvitkovice.cz/zobraz.asp?t=o-klubu>

Florbal Vítkovice: Struktura klubu [online]. 2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://florbalvitkovice.cz/zobraz.asp?t=struktura-klubu>

GONZÁLEZ-GÓMEZ, Francisco; PICAZO-TADEO, Andrés J.; GARCÍA-RUBIO, Miguel Á. *The impact of a mid-season change of manager on sporting performance*. Sport, Business and Management: An International Journal, 2011, 1(1): s.28-42 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/20426781111107153>

HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. *Exploring SWOT analysis – where are we now?*. *Journal of Strategy and Management* [online]. 2010, 3(3), s.215-216 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

International floorball federation: IFF History in short [online]. 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.floorball.org/pages/EN/IFF-Today-and-History-in-short>

MŠMT: Státní podpora sportu [online]. 2016 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-na-obdobi-2017-2019>

NOVÁ, Jana. *Management ve sportu* [online]. 2014 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/impact/management-ve-sportu>

Panthers Otrokovice: Historie klubu [online]. 2016 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://panteri.cz/zobraz.asp?t=historie>

Panthers Otrokovice: Vedení klubu [online]. 2016 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://www.panteri.cz/zobraz.asp?t=haly>

Právní předpisy:

Zákon č.40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č.89/2012 Sb., Nový občanský zákoník

Seznam zkratek

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
A.S.	Akciová společnost
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ČFBU	Česká florbalová unie
ČNB	Česká národní banka
FBC	Floorball club-florbalový klub
HC	Hockey club-hokejový klub
IFF	International Floorball Federation-Mezinárodní florbalová federace
MČR	Mistrovství České republiky
ME	Mistrovství Evropy
MS	Mistrovství světa
MSH	Multifunkční sportovní hala
NOV	Národní olympijský výbor
OC	Obchodní centrum
OH	Olympijské hry
PČP	Pohár České pojišťovny
SC	Sport club-sportovní klub, Sport centrum
SF	Superfinále
SH	Sportovní hala
SK	Sportovní klub
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
SSK	Sdružení sportovních klubů
TJ	Tělovýchovná jednota

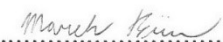
VŠE	Vysoká škola ekonomická
Z.S.	Zapsaný spolek
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2018


.....

Marek Bräuer

Seznam grafů

Graf 3.1 Příjmy klubu na soutěžní rok 2017/2018	40
Graf 3.2 Výdaje klubu na soutěžní rok 2017/2018.....	41
Graf 3.3 Odchovanci Vítkovic v zahraničních ligách v posledních třech sezónách	43
Graf 3.4 Odchovanci v současném kádru Vítkovic.....	44
Graf 3.5 Hráči Vítkovic patřící do širšího kádru reprezentace mužů.....	44
Graf 3.6 Příjmy klubu na soutěžní rok 2017/2018	52
Graf 3.7 Výdaje klubu na soutěžní rok 2017/2018.....	53
Graf 3.8 Odchovanci v současném kádru Otrokovic.....	55
Graf 3.9 Hráči Otrokovic patřící do širšího kádru reprezentace mužů.....	55
Graf 3.10 Počet a vývoj členů v posledních 4 letech	58
Graf 3.11 Příjmy a výdaje klubů na soutěžní rok 2017/2018.....	59
Graf 3.12 Příjmy klubů vyjádřené procentuálně	60
Graf 3.13 Výdaje klubů vyjádřené procentuálně.....	61
Graf 3.14 Srovnání výdajů na jednoho člena "A" týmu na základní část	62
Graf 3.15 Rozpočet klubů pro mužskou kategorii.....	63
Graf 3.16 Absolvovaná vzdálenost v základní části.....	63

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Základní organizační schéma sportovní organizace (klubu).....	11
Obrázek 2.2 Základní manažerské funkce.....	17
Obrázek 2.3 Swot analýza	31
Obrázek 3.1 Oficiální logo klubu	33
Obrázek 3.2 Schéma organizační struktury klubu.....	36
Obrázek 3.3 MSH Dubina	38
Obrázek 3.4 Hrací plocha	38
Obrázek 3.5 Mistrovská sezóna 2008/2009 na zimním stadionu v Porubě.....	39
Obrázek 3.6 Oficiální logo klubu	47
Obrázek 3.7 Schéma organizační struktury klubu.....	49
Obrázek 3.8 SH Štěrkoviště	50
Obrázek 3.9 Hrací plocha	51
Obrázek 3.10 Vedení „A“ týmu mužů Vítkovic	64
Obrázek 3.11 Vedení „A“ týmu mužů Otrokovic	64

Seznam tabulek

Tabulka 3.1 SWOT analýza 1.SC TEMPISH Vítkovice.....	45
Tabulka 3.2 SWOT analýza HU-FA Panthers Otrokovice	56

Seznam příloh

Příloha č.1 – Otázky pro rozhovor se zástupci klubu

Příloha č.1 – Otázky pro rozhovor se zástupci klubu

1. Co se změnilo v klubu od 1.1.2014, kdy nabyl účinnosti 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník?
2. Kolik má klub členů a roste tento počet v posledních 4 letech?
3. Jaké jsou příjmy klubu na soutěžní ročník 2017/2018?
4. Jaké jsou výdaje klubu na soutěžní ročník 2017/2018?
5. Jaká je struktura příjmů (konkrétní položky a kolik?)
6. Jaká je struktura výdajů (konkrétní položky a kolik?)
7. Jaká je výše dotací od MŠMT?
8. Co klub musí splnit, aby měl nárok na dotace?
9. Jakým materiálním budgetem, popřípadě hotovostí přispívá generální sponzor firma TEMPISH, respektive HU-FA?
10. Uvažuje klub o postavení vlastní haly? Je to reálné? Kolik by to stálo?
11. Jaké jsou roční výdaje na regeneraci elitních týmů?
12. Jaké jsou výdaje na cestovné, popřípadě nájemné hráčům?
13. Jaká je výše členských příspěvků? Jaký je roční příjem z členských příspěvků?
14. Tvoří nejvýraznější složku výdajů nájemné?
15. Jaké jsou roční výdaje na pronájem hal?
16. V jakém rozmezí se pohybují roční výdaje na mzdy zaměstnancům?
17. Kolik stál gerflor?
18. Jaké jsou roční výdaje na podporu mládeže?
19. Jaké jsou roční výdaje na marketing a jak v klubu funguje?
20. Jaká negativa vidíte ve výchově mládeže? Jak byste tyto negativa navrhl řešit?
21. Jaká je organizační struktura klubu?
22. Jaký je celkový rozpočet elitního týmu mužů na soutěžní ročník 2017/2018?
23. Jaké jsou výdaje na příchody hráčů?